



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**VALDER LEMES ZACARKIM**

**A CAPACIDADE EMPREENDEDORA COMO FATOR CRÍTICO  
DE SUCESSO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**Florianópolis, março de 2017.**



**VALDER LEMES ZACARKIM**

**A CAPACIDADE EMPREENDEDORA COMO FATOR CRÍTICO  
DE SUCESSO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Édis Mafra Lapolli, Dr<sup>ª</sup>.  
Coorientadora: Prof<sup>ª</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr<sup>ª</sup>.  
Tutor de Orientação: Waldoir Valentim Gomes Júnior, Me.

Florianópolis, 2017.

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Zacarkim, Valder Lemes

A Capacidade Empreendedora como Fator Crítico de Sucesso em Gerenciamento de Projetos / Valder Lemes Zacarkim ; orientador, Édis Mafra Lapolli ; coorientador, Gertrudes Aparecida Dandolini ; Tutor, Waldoir Valentim Gomes Júnior. Florianópolis, SC, 2017.

199p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Gestão do Conhecimento. 2. Capacidade Empreendedora. 3. Gerenciamento de Projetos. 4. Fatores Críticos de Sucesso. I. Lapolli, Édis Mafra. II. Dandolini, Gertrudes Aparecida. III. Gomes Júnior, Waldoir Valentim. IV. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. V. Título.

**VALDER LEMES ZACARKIM**

**A CAPACIDADE EMPREENDEDORA COMO FATOR CRÍTICO  
DE SUCESSO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 02 de março de 2017.

---

Prof. Roberto Carlos dos S. Pacheco, Dr.  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e  
Gestão do Conhecimento

**Banca examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>. Édis Mafrá Lapolli, Dr<sup>a</sup>.  
PPGEGC – UFSC  
Orientadora

---

Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.  
PPGEGC– UFSC

---

Prof<sup>a</sup>. Inara Antunes Vieira Willerding, Dr<sup>a</sup>.  
PPGEGC– UFSC

---

Prof. José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, Dr.  
UNISUL

---

Prof. João Artur de Souza, Dr.  
PPGEGC– UFSC



Dedico este trabalho aos inquietos, aqueles que têm o empreendedorismo como estilo de vida, não pelo dinheiro, mas pelo aprendizado, pela possibilidade, ainda que ínfima, de deixar a marca da sua criação influenciar positivamente a vida das pessoas ao redor do mundo. Pai e Mãe, este trabalho é pra vocês!



## AGRADECIMENTOS

Em 2014, conheci um desenvolvedor de software que me falou muito sobre o seu mestrado no EGC. Além de me encantar com o tema Gestão do Conhecimento, apresentou seus amigos de mestrado, levando-me a conhecer outra pessoa muito especial, que me pegou pela mão, desde o processo seletivo até os dias atuais. Estas duas pessoas abriram portas que transformaram a minha visão de mundo e, consequentemente, a minha vida. Heitor Belloni e Juliana Diana, muito obrigado pela amizade e por sempre esperarem o melhor de mim, mesmo nos meus momentos de introspecção.

Uma vez apresentado ao EGC, como aluno da disciplina isolada sobre vivências empreendedoras, fui desconstruído pela professora Édis durante as aulas, e a partir desta experiência fantásticamente desconfortante, decidi que participaria do processo seletivo e buscaria tê-la como minha orientadora. Tendo alcançado o objetivo de ingressar no mestrado, entendi a duras penas que o desafio extrapolava o meu entendimento sobre ciência, sobre a academia e, principalmente, sobre o tema escolhido sob sua orientação. Estes desafios, naquele momento intransponíveis, me levaram a um novo parceiro que, mais uma vez, me fez seguir adiante e superar as intempéries do caminho. Por esta conquista, pelos excelentes debates, pela paciência, pela hospitalidade com que me recebeu em sua casa inúmeras vezes, pelo tempo que investiu lendo e respondendo as minhas perguntas, pela confiança e, principalmente, pela amizade que construímos, Waldoir Valentin Gomes, muito obrigado!

Capítulo por capítulo, o trabalho foi delineado, fundamentado, pesquisado e analisado. Isso não teria sido possível, sem a abertura da organização estudada e do apoio de um de seus diretores. Agradeço a este diretor e aos participantes da pesquisa que, a partir da confiança em minha proposta, permitiram que eu adentrasse na sua história, nas suas capacidades e, finalmente, na sua organização.

Foram dois anos de "Hoje não dá, preciso estudar!". Aos amigos que fizeram parte deste período, deixo aqui a minha gratidão por entenderem a importância deste projeto e por não desistirem da minha amizade. Em especial, à Simone, que sempre me colocou em atividades diferentes e insistia na necessidade de relaxar de vez em quando; ao Hioka, que nunca deixou de me convidar para os churrascos e eventos de paraquedismo mesmo sabendo que eu não iria; à Maísa, que batia na minha porta para conversar algo aleatório sempre que percebia algum

descompasso no meu comportamento; ao Jefferson, por me envolver em seus treinos e correr mais devagar apenas para me motivar a continuar no atletismo; ao Victor e ao Everton, pela parceria nas publicações e por terem sido meus apoiadores acadêmicos durante todo este período.

Por esta história desafiadora e, ao mesmo tempo, tão gratificante, agradeço a minha referência em liderança e empreendedorismo para a vida, orientadora e professora Édis Mafra Lapolli. As lições que aprendi com você vão muito além do escopo deste trabalho. Muito obrigado!

*“Tenho o privilégio de não  
saber quase tudo.  
E isso explica o resto”*

(Manoel de Barros)



ZACARKIM, Valder Lemes. **A CAPACIDADE EMPREENDEDORA COMO CRÍTICO DE SUCESSO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.** 2017. 199f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2017.

## **RESUMO**

O Gerenciamento de Projeto é uma atividade composta por diversas áreas de conhecimento, ferramentas e processos que visam facilitar o planejamento, o controle, a execução e o cumprimento de um objetivo. Contudo, a condução e utilização da metodologia de forma a atingir os objetivos, depende das capacidades do Gerente de Projeto, muitas vezes aquém de todas as necessidades específicas do projeto. Essas capacidades são cada vez mais demandadas pelas organizações por estarem em consonância com o dinamismo tecnológico presente no mercado atual. Portanto, em se tratando de geração de valor, a capacidade do indivíduo em inovar, empreender e, por conseguinte atender satisfatoriamente aos Fatores Críticos de Sucesso de um projeto são fundamentais para a manutenção da competitividade das Empresas de Base Tecnológica. Diante deste contexto, o objetivo desta dissertação consistiu em verificar as relações existentes entre a Capacidade Empreendedora de Gerentes de Projeto e os Fatores Críticos de Sucesso de Gerenciamento de Projetos em uma Empresa de Base Tecnológica. Para atingir o propósito traçado, metodologicamente assumiu-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa bibliográfica e de um estudo empírico em uma Empresa de Base Tecnológica, mediante pesquisa documental, entrevista semiestruturada e questionário elaborado no projeto Skills para a obtenção da Capacidade Empreendedora. Como resultado desta pesquisa, em linhas gerais, verificou-se que as relações identificadas permitem uma análise diferenciada do Gerente de Projeto no tocante à sua capacidade de atendimento aos FCS de um projeto. Além disso, compreendeu-se que estas relações podem ajudar na definição de qual o perfil necessário do gestor, bem como quais são os pontos que precisam ser evoluídos para o gerenciamento satisfatório de um projeto. Por fim, identificou-se que o maior desafio do Gerente de Projeto é também o maior desafio do Empreendedor, uma vez que ambos precisam das capacidades de gestão bem desenvolvidas para atuar em seu empreendimento ou projeto.

**Palavras-chave:** Fatores Críticos de Sucesso. Gerenciamento de Projeto. Capacidade Empreendedora. Empresa de Base Tecnológica

ZACARKIM, Valder Lemes. **A CAPACIDADE EMPREENDEDORA COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.** 2017. 199f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2017.

### **ABSTRACT**

Project Management is an activity composed of several areas of knowledge, tools and processes that aim to facilitate the planning, control, execution and to reach a goal. However, conducting and using the methodology in order to achieve the objectives depends on the capabilities of the Project Manager, often short of any specific project needs. These capabilities are increasingly demanded by organizations because they are in line with the technological dynamism present in today's market. Therefore, when it comes to value generation, the individual's ability to innovate, undertake and, therefore, satisfy the Critical Success Factors of a project, are fundamental for maintaining the competitiveness of Technology-based-firms. In this context, the objective of this research was to verify the relationships between the Entrepreneurial Capacity of Project Managers and the Critical Success Factors of Project Management in a Technological-based-firm. In order to reach the proposed goal, a qualitative, exploratory and descriptive approach was adopted. The data were collected through a bibliographical research and an empirical study in a Technological-based-firm, through documentary research, semi-structured interview and questionnaire elaborated in the Skills project to obtain Entrepreneurial Capacity. As a result of this research, in general terms, it was verified that the relationships identified allow a differentiated analysis of the Project Manager regarding their capacity to attend the Critical Success Factors of a project. In addition, it was understood that these relationships can help in defining with the manager's necessary profile is, as well as what points need to be evolved for the satisfactory management of a project. Finally, it was identified that the greatest challenge of the Project Manager is also the greatest challenge of the Entrepreneur, since both need the well-developed management abilities to act in their enterprise or project.

**Keywords:** Success Critical Factors. Project Management. Entrepreneurial Capability. Technology-based firm



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceitual sobre o empreendedorismo e o crescimento econômico.....	40
Figura 2 - As Características Condicionantes do Comportamento Empreendedor.....	45
Figura 3 - Áreas do conhecimento de Gerenciamento de Projeto PMBOK.....	52
Figura 4 - As quatro dimensões do sucesso do projeto.....	57
Figura 5 - Fluxograma de trabalho.....	70
Figura 6 - Relações da Capacidade Empreendedora da organização estudada com os Fatores Críticos de Sucesso.....	110
Figura 7 - Relações da Capacidade Empreendedora dos atores com os Fatores Críticos de Sucesso.....	112



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Resultados da Capacidade Empreendedora por variável.....	90
Gráfico 2 - Média, máximo e mínimo por área da Capacidade Empreendedora.....	92
Gráfico 3 - Capacidade Empreendedora dos pesquisados por dimensão.....	93
Gráfico 4 - Média, máximo e mínimo das dimensões da Capacidade Empreendedora.....	94



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisas selecionadas na base de dados do EGC.....	33
Quadro 2 - Características Comportamentais Empreendedoras identificadas por McClelland.....	42
Quadro 3 - Variáveis, Dimensões e Indicadores da Capacidade Empreendedora.....	46
Quadro 4 - Processo de aprendizagem do Empreendedor.....	49
Quadro 5 - Áreas do PMBOK.....	51
Quadro 6 - Áreas do Conhecimento de Gerenciamento de Projetos.....	53
Quadro 7 - Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos.....	58
Quadro 8 - Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos de TI.....	59
Quadro 9 - Resumo estatístico da pesquisa sistemática nas bases de dados <i>Scopus</i> .....	73
Quadro 10 – Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos.....	78
Quadro 11 - Identificação dos atores.....	84
Quadro 12 - Variáveis e dimensões da Capacidade Empreendedora dos atores.....	96
Quadro 13 – Relação das Variáveis, Dimensões e Indicadores da Capacidade Empreendedora com os FCS.....	98



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CE – Capacidade Empreendedora
- CPIN – Centro Promotor de Inovação e Negócios
- EBT – Empresa de Base Tecnológica
- EBT's - Empresas de Base Tecnológica
- ERP – *Enterprise Resource Planning*
- FCS – Fatores Críticos de Sucesso
- GC – Gestão do Conhecimento
- GP – Gerenciamento de Projeto
- MIT - Instituto de Tecnologia de Massachusetts
- PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*
- PMI – *Project Management Institute*
- PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
- TMS – *Top Management Support*
- UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina



## SUMÁRIO

<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>27</b>
<b>1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>31</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES.....	31
1.2 OBJETIVOS.....	31
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>31</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO.....	32
1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	33
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	35
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>37</b>
2.1 CONSIDERAÇÕES.....	37
2.2 CAPACIDADE EMPREENDEDORA.....	37
2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETO.....	49
2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	55
<b>2.4.1 Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos...56</b>	
2.5 EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA.....	60
2.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	64
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>67</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	67
3.2 FLUXOGRAMA DE TRABALHO.....	69
<b>3.2.1 Início da pesquisa.....</b>	<b>70</b>
<b>3.2.2 Coleta dos dados.....</b>	<b>71</b>
<b>3.2.3 Revisão bibliográfica.....</b>	<b>71</b>
<b>3.2.4 Estudo de caso.....</b>	<b>75</b>
<b>3.2.5 Apresentação e análise de dados.....</b>	<b>77</b>
<b>3.2.6 Elaboração do Relatório Final.....</b>	<b>79</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>81</b>
4.1 considerações.....	81
4.2 caracterização da empresa selecionada.....	81
4.3 seleção dos atores DA PESQUISA.....	83
4.4 aplicação do questionário.....	85
4.5 síntese do capítulo.....	86
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>89</b>
<b>5.1 CONSIDERAÇÕES.....</b>	<b>89</b>
<b>5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>89</b>

<b>5.2.1 Análise da Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projeto.....</b>	<b>89</b>
<b>5.2.2 Análise dos Fatores Críticos de Sucesso e suas relações com a Capacidade Empreendedora.....</b>	<b>97</b>
<b>5.2.3 As relações entre a Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projeto e os FCS.....</b>	<b>109</b>
<b>5.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....</b>	<b>113</b>
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....</b>	<b>115</b>
<b>6.1 CONCLUSÕES.....</b>	<b>115</b>
<b>6.1.1 Quanto aos objetivos.....</b>	<b>115</b>
<b>6.1.2 Quanto à contribuição para a ciência.....</b>	<b>116</b>
<b>6.1.3 Quanto às contribuições para as EBT's.....</b>	<b>117</b>
<b>6.1.4 Quanto à contribuição para a organização pesquisada.....</b>	<b>117</b>
<b>6.1.5 Quanto às recomendações para a organização pesquisada... </b>	<b>118</b>
<b>6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....</b>	<b>118</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>191</b>

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A disciplina de Gerenciamento de Projetos (GP), hoje padronizada e difundida em especial a partir do guia independente *Project Managment: Body of Knowledge* (PMBOK), traz consigo uma série de ferramentas organizadas em *framework* para facilitar a atividade de Gerenciamento de Projetos. A utilização destes métodos torna o projeto mais eficiente, possibilita o amadurecimento dos processos e permite a visibilidade sobre os passos, papéis e responsabilidade a todos os envolvidos.

De acordo com Angelo (2008), o gerenciamento de um projeto pode ser comparado ao desenvolvimento de um negócio e, como tal, repleto de incertezas e mudanças, uma ação que envolve diferentes atividades para obtenção de um único propósito.

Embora estas ferramentas sejam passíveis de aprendizado e aplicação por qualquer profissional, não garantem o sucesso de um projeto. Esta lacuna é gerada devido à dependência do fator humano e suas relações, indicando que mesmo em posse das melhores ferramentas o fator decisivo está nas pessoas e na forma como cooperam para atingir um objetivo.

Segundo o Guia PMBOK (2013), publicação que define as ferramentas e conhecimentos necessários para o Gerenciamento de Projetos, o Gerenciamento da Comunicação é tratada como uma das mais importantes. Contudo, não mensura a importância de capacidades pessoais como a geração de empatia, confiança e outros atributos cruciais para a condução de um projeto.

Seja para fins profissionais ou pessoais, a atividade de Gerenciamento é uma demanda latente em todos os tipos de atividades que possuem data de início e fim, e geram, ao final, resultado único. O que muda é a intensidade e consciência de se estar realizando o gerenciamento ou apenas deixando acontecer. Desta forma, sem um plano de projeto, mesmo que abstrato, um aluno não ingressa na universidade e finaliza a sua dissertação de mestrado, um profissional não é promovido para o cargo almejado, um empreendedor não alcança seus objetivos ou torna seu negócio sustentável.

O Guia PMBOK (2013) define o Gerenciamento de Projeto como uma atividade estratégica para a conquista dos resultados e objetivos de negócio da organização. O Guia ainda ressalta que as habilidades e os conhecimentos necessários para o gerenciamento de

projetos são competências estratégicas e fundamentais para competir no mercado.

Ainda que o foco do Gerenciamento de Projetos seja voltado para as organizações, costumo visualizar meus objetivos profissionais e pessoais como projetos que precisam ser iniciados, planejados, executados, monitorados e finalizados assim como prega o Guia PMBOK (2013). Este mesmo entendimento é também factível para o empreendedor que, a partir de uma visão, traça metas e empreende ações dentro de um escopo, prazo e custo definidos para alcançar seus objetivos. Assim, além de exercitar o Gerenciamento de Projetos, precisa possuir capacidades empreendedoras para poder não só executar as suas atividades de projeto, mas também expandir seus negócios, conquistar seguidores e consolidar parcerias estratégicas. Todas estas características são pessoais e invisíveis às ferramentas e processos definidos para a atividade de Gerenciamento de Projetos.

Nesta conjuntura, ao empregar minha experiência como programador e, em seguida, como Gerente de Projeto, observo que a obtenção de bons resultados dependeu mais das competências técnicas, comprometimento e da facilidade para se relacionar e influenciar os interessados no projeto do que dos métodos e processos de Gerenciamento difundidos no mercado, muito embora estes também sejam fundamentais.

Com base nisso, conforme propõe Bueno e Lapolli (2001) ao apresentar os cinco sinais distintivos do empreendedor, verifica-se a presença da **Capacidade de Realização** como sendo um sinal em evidência em meu perfil, muito embora, eu nunca tenha compreendido quais as relações entre este sinal distintivo e a obtenção de sucesso como Gerente de Projeto, ou como a Capacidade Empreendedora pode influenciar nos resultados de um profissional Gerente de Projeto.

Independente do conhecimento da disciplina de Gerenciamento de Projeto, há pouca ênfase às capacidades pessoais necessárias para a aplicação das ferramentas e processos de Gerenciamento de Projetos. Por este motivo, faz-se necessária a compreensão da relevância da Capacidade Empreendedora para o Gerenciamento bem-sucedido de projeto.

De acordo com Felizardo (1997), a capacidade é obtida a partir do saber como fazer, que, por sua vez, é embasada pelas competências, conhecimentos e informações. Nesta mesma linha, Almeida (2003, p. 76), discorre sobre a Capacidade Empreendedora na ótica do projeto

Skills, desenvolvido pelo Centro Promotor de Inovação e Negócios (CPIN) para mensurar a Capacidade Empreendedora:

Traduz-se no conjunto de capacidades (Sociais, Técnicas e Instrumentais), as quais interagem entre si, e que são inatas ao indivíduo empreendedor e/ou adquiridas pelo mesmo (através do processo de valorização do indivíduo), tornando-o capaz de criar e desenvolver ideias que se materializam em novos processos e produtos, isto é, em inovações.

Neste contexto, dado que o Gerenciamento de Projetos é uma atividade intrínseca a vida das pessoas, o que faz com que um empreendedor sem conhecimento da disciplina, métodos e processos de Gerenciamento de Projetos tenha êxito em suas ações? Quais são as relações entre a Capacidade Empreendedora e a disciplina de Gerenciamento de Projetos? Se um empreendedor consegue desenvolver grandes projetos, pode um Gerente de Projetos se tornar diferenciado devido a sua Capacidade Empreendedora? Estas questões, ainda não relacionadas diretamente à disciplina de Gerenciamento de Projetos, me levaram a querer compreender tais relações para que, ao final, seja possível identificar os traços importantes da Capacidade Empreendedora para a obtenção de sucesso na atividade de Gerenciamento de Projetos.

Assim, com o intuito de melhor compreender o tema aqui especificado, partiu-se para uma revisão sistemática da literatura. Nestes termos, cabe a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a relevância da Capacidade Empreendedora como Fator Crítico de Sucesso em Gerenciamento de Projetos?**



## **1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

### **1.1 CONSIDERAÇÕES**

Com o objetivo de nortear a pesquisa e garantir que este trabalho seja enquadrado dentro de uma problemática, a revisão sistemática da literatura, item fundamental para a análise crítica de outros estudos já publicados e alinhados a este tema, foi planejada com os seguintes 1 delineamento da pesquisa

### **1.1 CONSIDERAÇÕES**

Com o objetivo de nortear a pesquisa e garantir que este trabalho seja enquadrado dentro de uma problemática, a revisão sistemática da literatura, item fundamental para a análise crítica de outros estudos já publicados e alinhados a este tema, foi planejada com os seguintes objetivos específicos: a) definir o escopo da investigação para este trabalho; b) demonstrar a relevância deste trabalho; e c) identificar lacunas no conhecimento, e está apresentada no Apêndice A.

Neste capítulo introdutório, a partir dos constructos: Capacidade Empreendedora e Gerenciamento de Projeto, apresentam-se os objetivos, justificativas e relevância do trabalho, sua aderência ao programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), bem como a estrutura do trabalho.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar as relações existentes entre a Capacidade Empreendedora de Gerentes de Projeto e os Fatores Críticos de Sucesso de Gerenciamento de Projetos em uma empresa de base tecnológica.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar, na literatura, Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos em empresas de base tecnológica;
- b) Identificar a Capacidade Empreendedora de Gerentes de Projeto em uma empresa de base tecnológica;

- c) Relacionar os Fatores Críticos de Sucesso identificados com o cotidiano da organização.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

Sendo o empreendedorismo, segundo Schumpeter (1934), um instrumento de transformação econômica que possibilita a criação de novos negócios, inovação e, conseqüentemente, a geração de riquezas, surge a necessidade de mapeamento das Capacidades Empreendedoras como forma de identificar a partir de empreendedores, quais são as características que os tornam diferenciados.

Em posse do mapeamento das Capacidades Empreendedoras realizado pelo Centro Promotor de Inovação e Negócios (CPIN) e nomeado como Skills, tornou-se possível, a partir de um questionário, identificar e mensurar a Capacidade Empreendedora de gestores e colaboradores de uma organização, habilitando a utilização desta ferramenta para o estudo da influência e relações da Capacidade Empreendedora em profissionais de outras áreas e com perfis diferenciados.

Com a compreensão da relevância das características empreendedoras para a inovação, eficácia na entrega de resultados e, principalmente, como fator determinante para o avanço e transformação, este perfil é vislumbrado por todas as organizações, em especial, as organizações de base tecnológica que precisam se reinventar a todo o momento para se manter competitivos no mercado.

A necessidade de se manter competitivo gerou a busca pelo aumento da eficácia na entrega de valor em empresas de base tecnológica e, por conseguinte, foi refletida na área de Gerenciamento de Projetos como um motivador para se buscar, além do acompanhamento das métricas já difundidas nesta disciplina, a incorporação de novas capacidades que permitam maior assertividade ao responsável pela gestão do projeto.

Sendo o Gerenciamento de Projetos uma atividade estratégica para o planejamento, controle, execução e entrega de resultados a um interessado, exige conhecimentos e habilidades específicas tanto de cunho técnico quanto de cunho gerencial. Visto que a gestão do prazo, escopo, custo e pessoal são tarefas que carecem de ponderações e tomadas de decisão rápidas pelo gestor, conseqüentemente impactantes aos resultados esperados pelos *stakeholders* tanto positivamente quanto negativamente.

Deste modo, é certo que todo Gerente de Projeto deve possuir uma gama de capacidades intrínsecas para a execução de suas atividades, entretanto, não se conhece, ao certo, qual o impacto destas ao se analisar o viés empreendedor de tais capacidades e suas relações com o sucesso no desempenho de tal atividade.

Seguindo o entendimento de que a Capacidade Empreendedora influencia na atividade e nos resultados de profissionais de qualquer área de atuação, incluindo a área de Gerenciamento de Projetos, este trabalho se justifica por buscar verificar as relações existentes entre a Capacidade Empreendedora de Gerentes de Projetos e os Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos.

#### 1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Esta dissertação relaciona-se com o objeto de formação e pesquisa do PPGEHC, o conhecimento, por abordar e tratar das relações entre o empreendedorismo e o gerenciamento de projeto. Esses temas são estruturantes para empresas de base tecnológica intensivas em conhecimento que, a partir de interações entre pessoas e ou tecnologias, criam e entregam novos produtos, processos e valor a sociedade.

Dado o propósito de externalizar as relações entre dois temas de suma importância para o desenvolvimento de projetos em organizações do conhecimento, Capacidade Empreendedora e Gerenciamento de Projeto, o presente trabalho posiciona-se na linha de pesquisa “Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica”, da área de concentração Gestão do Conhecimento (GC). Em relação aos processos de conhecimento estudados na área de GC, este trabalho tem como foco de estudo o compartilhamento do conhecimento na relação entre Gerenciamento de Projetos e Empreendedorismo.

O Quadro 1 apresenta os trabalhos já realizados no PPGEHC que têm relação com o tema central da presente dissertação.

**Quadro 1** - Pesquisas selecionadas na base de dados do EGC

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível</b>	<b>Área</b>
Competência empreendedora: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em	CONSONI, D. P. G.	2016	Dissertação	GC

(continuação) conhecimento.				
Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da Estética Organizacional e da Gestão Empreendedora	WILLERDING, I. A. V.	2015	Tese	GC
O fluxo de conhecimento no ambiente das redes de empresas de base tecnológica	BITARELLO, K. P.	2014	Dissertação	GC
Influência da competência empreendedora dos coordenadores nos indicadores de desempenho dos polos EaD	WOLFF, S. M.	2014	Tese	GC
Competências empreendedoras no processo de formação do extensionista rural	SOUZA, V. A. B. de.	2013	Tese	GC
Gestão do Conhecimento e mapeamento de competências	GOMES Jr, W. V.	2013	Dissertação	GC
Relações entre a Estrutura Organizacional, a Gestão do Conhecimento e a Inovação, em empresas de base tecnológica	DIAS, A. J.	2012	Dissertação	GC

(continuação) Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança	SCHMITZ, A. L. F.	2012	Tese	GC
Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso.	WILLERDING, I. A. V	2011	Dissertação	GC

**Fonte:** Elaborada pelo autor.

Uma análise dos trabalhos relacionados no Quadro 1 indica a relevância do tema Competências Empreendedoras para o PPGE GC. Nesse sentido, esta dissertação acrescenta, ainda, a abordagem sobre o tema da Capacidade Empreendedora no contexto de Gerenciamento de Projeto. Trata-se de uma nova contribuição ao PPGE GC, pois apresenta que, a partir da definição dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para uma determinada área de atuação ou atividade, é possível, por meio das capacidades desejadas para se atender aos FCS, estabelecer relações com a Capacidade Empreendedora.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Visando uma abordagem construtivista em que o leitor inicia com o entendimento dos propósitos da pesquisa; contextualiza-se a partir dos principais fundamentos que circundam o tema; compreende as abordagens metodológicas utilizadas; e finalmente, adentra a aplicação do estudo; este trabalho foi dividido em seis capítulos, conforme descrito a seguir:

O primeiro capítulo tem o propósito de posicionar os objetivos da pesquisa por intermédio da apresentação do objetivo geral e específicos, justificativa e a relevância para a comunidade científica, bem como para com o curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

O segundo capítulo é responsável pela apresentação dos fundamentos da pesquisa com base nas palavras-chave que circundam o

tema proposto. Neste capítulo, a teorização da Capacidade Empreendedora, do Gerenciamento de Projetos, dos Fatores Críticos de Sucesso e das Empresas de Base Tecnológica serve de alicerce para a elaboração do estudo de caso.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para a aplicação do estudo visando informar os passos e perspectivas para o desenvolvimento do trabalho.

No quarto capítulo, inicia-se a apresentação do estudo de caso proposto, onde a caracterização da pesquisa, seleção dos atores e os critérios utilizados na aplicação do questionário são apresentados a partir do escopo definido nos capítulos anteriores.

Dando continuidade, o quinto capítulo apresenta a análise dos resultados, da Capacidade Empreendedora, bem como os FCS selecionados para o relacionamento com a Capacidade Empreendedora.

O capítulo seis apresenta as conclusões acerca da pesquisa, evidenciando as suas contribuições para a ciência, organização estudada e para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

Por fim, as referências e apêndices são apresentados, para que todo o desenvolvimento do trabalho seja passível de validação conforme o método científico.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 CONSIDERAÇÕES

Com base nos resultados obtidos a partir da Revisão Sistemática da Literatura (Apêndice A) e também da pesquisa bibliográfica (Apêndice B), este capítulo, um suporte teórico à pesquisa, visa consolidar os alicerces científicos acerca dos temas que circundam o objeto de pesquisa.

Assim, para a realização desta construção, a seguinte ordem foi adotada:

- a) Capacidade Empreendedora;
- b) Gerenciamento de Projeto;
- c) Fatores Críticos de Sucesso;
- d) Empresa de Base Tecnológica.

Tal ordem se deu devido à necessidade de prover entendimento ao leitor, de forma que o mesmo possa compreender os estudos relacionados ao tema proposto, evitando indução à generalização do escopo desta pesquisa.

Com a ciência de que se trata de um estudo com foco na Capacidade Empreendedora de gerentes de projeto, após a sua apresentação, deu-se enfoque ao Gerenciamento de Projeto, visando alicerçar os seus fundamentos para que, ao final deste capítulo, seja possível dar visibilidade científica ao *link* que une a Capacidade Empreendedora e o Gerenciamento de Projetos: os Fatores Críticos de Sucesso.

Na sequência aos fundamentos dos Fatores Críticos de Sucesso, estão apresentados os conceitos que definem uma Empresa de Base Tecnológica, tópico que é considerado, nesta pesquisa, como o limitador da amplitude da área de estudo.

### 2.2 CAPACIDADE EMPREENDEDORA

“O tema empreendedorismo vem sendo alvo de discursos acerca do crescimento econômico, da geração de emprego e do processo de inovação, a fim de melhorar produtividade, modelos de negócio e processos entre governantes, empresas e pessoas”, afirma Willerding (2015, p. 72). Segundo a autora, com os avanços e dinamismo

tecnológicos e também do mercado global, tanto econômico, quanto social, as empresas passaram a ter a preocupação em desenvolver suas práticas operacionais, mudando o seu foco que era, até então, burocrático e organizacional.

Schumpeter (1982), explica o desenvolvimento econômico a partir da associação com a inovação. Para ele, a inovação é o que traz a figura do empreendedor à tona, pois este, a partir da introdução e combinação de novos recursos, promove a inovação e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico. Com a validação da importância do empreendedor ao cenário, se valida, também, a necessidade de pesquisas voltadas ao entendimento da capacidade empreendedora como forma de promover o desenvolvimento da economia. McClelland (1987, p. 232) apresenta esta necessidade, da seguinte forma:

Não tem uma forma melhor de prover a base para o rápido crescimento econômico do que incrementar dramaticamente o número de empreendedores ativos na sociedade. Eles representam um segmento pequeno da população, mas seu impacto é crucial, pois conseguem recursos para produzir bens e serviços, criar empregos e diminuir a dependência do governo.

Para Fialho et al. (2007, p. 26), o empreendedorismo "é a criação de valor através do desenvolvimento de uma organização por meio de competências que possibilitam a descoberta e o controle de recursos aplicando-os de forma produtiva".

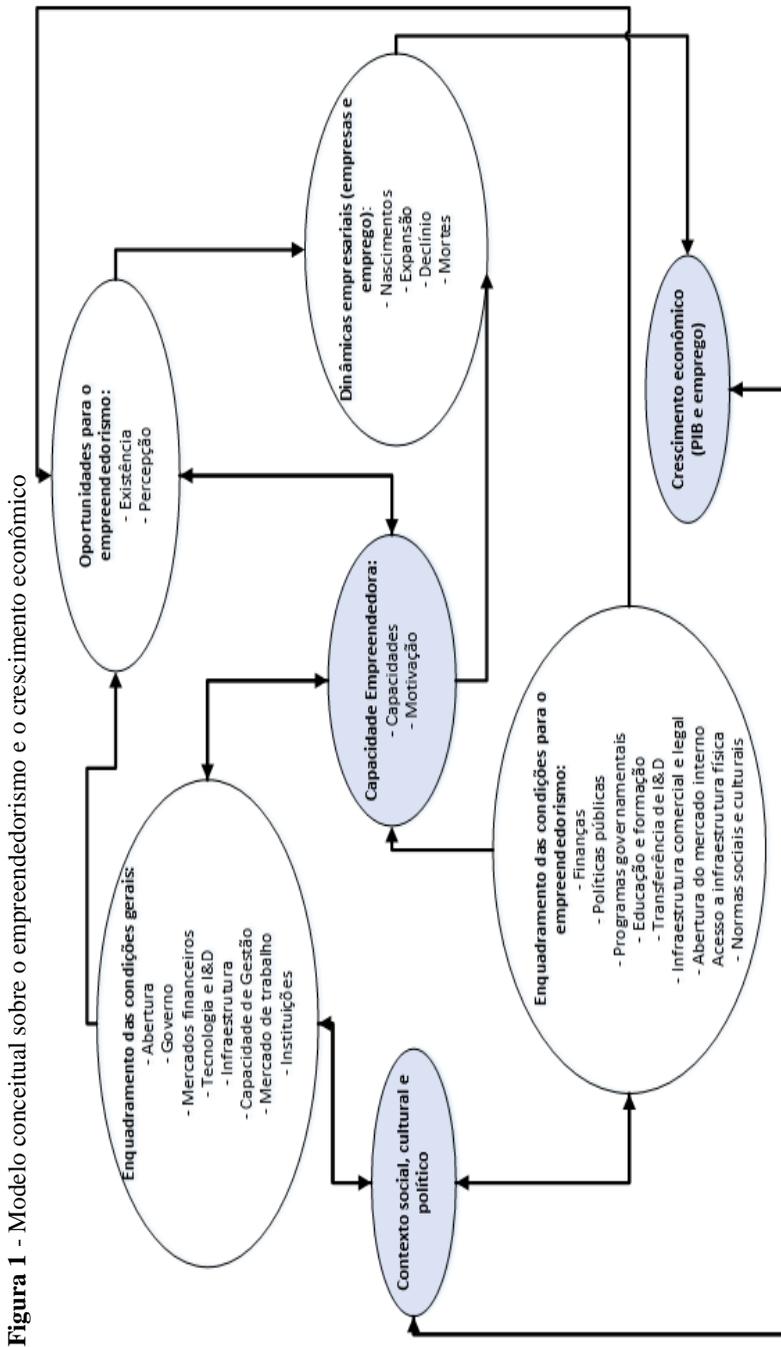
Diante do exposto, Franco (2007) aborda que, as empresas estão cada vez mais convencidas de que o capital humano passa a ser um dos fatores para o desenvolvimento social, e ainda, que a capacidade do indivíduo em inovar, se torna essencial, permitindo a concretude de suas aspirações, por meio de seus desejos, sonhos e visão, de forma viável, denomina-se empreendedorismo.

Willerding (2011, p. 50) complementa que, as empresas passaram a se preocupar "com fatores relevantes à organização, tais como: criatividade, inovação, conhecimentos tácitos, explícitos, enfim novos elementos que compõem a competitividade". Na visão da autora, "as inovações tecnológicas possibilitam novas perspectivas de atuação organizacional, descortinando os horizontes individuais e valorizando,

através de suas competências intelectuais, o capital humano” (WILLERDING, 2011, p. 50).

Pereira (2001, p. 17), aborda que o tema empreendedorismo tem sua abordagem na tríade econômica, psicológica e social, onde acena ser “um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações organizacionais”, flexibilizando-se conforme a mudanças e as necessidades, onde “o processo caracteriza-se pela inovação provocada por pessoas que geram ou aproveitam oportunidades e que, nesse movimento, criam valor tanto para si próprias como para a sociedade”.

Corroborando com essa tríade, Almeida (2003) apresenta um modelo conceitual sobre o empreendedorismo e o crescimento econômico (Figura 1), buscando, de forma ampla, abordar a relação de causa e efeito em torno do econômico, psicológico e social, objetivando dar visibilidade a diversidade de contextos e interações que demandam o empreendedorismo.



**Fonte:** Adaptado de Almeida (2003, p. 61).

Ao observar a Figura 1, pode-se evidenciar que o empreendedorismo permeia em diversas arenas econômicas, tanto no macro ambiente, quanto no microambiente, podendo, assim, ser abordado em diversas perspectivas, levando em conta o seu contexto e uso, adequando-o para naturalizar processos e fenômenos.

Sobre o tema empreendedorismo pela tríade econômica, psicológica e social, Pereira (2001, p. 17) aborda que, em relação à economia, foca-se nas relações entre o empreender e as ideias inovadoras, nos riscos calculados e também no desenvolvimento. Já na psicológica, foca-se no comportamento, de base behaviorista, isto é, no perfil empreendedor, suas características, seu comportamento empreendedor. E com relação ao foco social, “Adequando-se a situações de mudanças, o processo caracteriza-se pela inovação provocada por pessoas que geram ou aproveitam oportunidades e que, nesse movimento, criam valor tanto para si próprias como para a sociedade”.

Com base no exposto, verifica-se que o potencial empreendedor é resultado de um conjunto de capacidades pessoais, moldado a partir de diversas arenas. Estas impelem o empreendedor à ação e alcance de seus resultados.

Neste contexto, Bueno (2005, p. 24) afirma que:

O empreendedorismo, enquanto sistema de organização e desenvolvimento social é um dos instrumentos que pode reverter a condição de subdesenvolvimento das nações para um patamar mais estabilizado e competitivo, superando o estado de alienação dos trabalhadores que busquem serem empreendedores.

Assim, conforme Willerding (2011, p. 51) “o empreendedorismo busca a inovação em um determinado produto ou serviço, tendo como objetivo a aquisição de novas oportunidades de mercado, com seu foco voltado para os resultados de forma positiva à organização”.

Willerding, Prado e Lapolli (2012) aprofundam sobre o tema empreendedorismo implica abordar sobre o comportamento do indivíduo perante desafios, pois para ser um empreendedor, se faz necessário ter ou desenvolver um comportamento empreendedor, por meio de vivências em seu cotidiano.

Em 1982, David McClelland (2000) iniciou pesquisas buscando identificar as características do comportamento empreendedor,

assegurando que são diferenciadas pela forte presença de três tipos de motivação: realização, poder e afiliação para esclarecer a insensibilidade de muitos e a sensibilidade de poucos no que refere às oportunidades econômicas ambientais, conforme o Quadro 2.

**Quadro 2** - Características Comportamentais Empreendedoras identificadas por McClelland

<b>Tipos de Motivação</b>	<b>Características Comportamentais Empreendedoras</b>	<b>Comportamento</b>
<b>Realização</b>	Busca de oportunidades e iniciativa	Faz as coisas antes de ser solicitado, ou antes de ser forçado pelas circunstâncias; Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
	Persistência	Age diante de um obstáculo significativo; Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de

(continuação)		enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
	Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.
<b>Poder (Planejamento e resolução de problemas)</b>	Correr riscos calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.
	Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; Define metas de longo prazo, claras e específicas; Estabelece objetivo

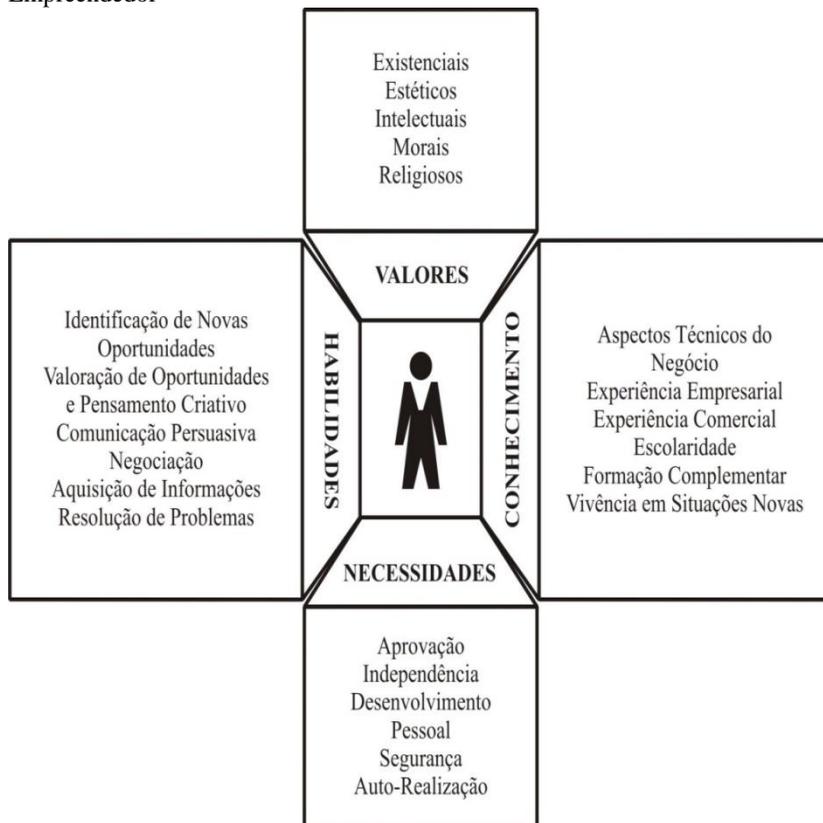
(continuação)		mensurável e de curto prazo. Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	
<b>Relação com as pessoas (influência/afiliação)</b>	Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
	Persuasão e redes de contato	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Fonte: Adaptado de Rosa e Lapolli (2010, p. 26-28).

Na perspectiva de Tonelli (1998) e Lima (2001) com relação ao comportamento empreendedor, existem quatro características do comportamento empreendedor determinantes: necessidades, habilidades, conhecimento e valores. Afirmam ainda, que qualquer mudança no

desenho dessas características há alteração no seu comportamento, interferindo efetivamente no seu ambiente, conforme Figura 2.

**Figura 2** - As Características Condicionantes do Comportamento Empreendedor



**Fonte:** Lima (2001).

Conforme Cabral (2001), as capacidades empreendedoras surgem das articulações conectadas às experiências vividas no trabalho e de estudos superiores, permitindo assim, gerar técnicas favoráveis, vindo ao encontro do comportamento empreendedor, pois reflete na soma de capacidades empreendedoras com os fatores motivacionais que geram ações intrínsecas que transformam um indivíduo em um potencial empreendedor.

Desta forma, o potencial empreendedor, na visão de Pertille (2001), com relação à Capacidade Empreendedora está voltado para as atividades exercidas pelos empreendedores, com relação a como organizam, agem e assumem riscos relacionados a um projeto ou a uma empresa, consolidando, assim, uma oportunidade identificada. Para o autor, a capacidade empreendedora está voltada para:

- visão estratégica, por meio da identificação e desenvolvimento de oportunidades;
- criação e validação dessas oportunidades de negócio e estratégia que auxilie a aquisição;
- identificação das fontes para captar recursos;
- implementação na organização;
- arcabouço absoluto das oportunidades através da extensão do negócio;
- expansão do desenvolvimento do negócio através do apoio da atividade empreendedora.

Alinhado as ponderações de McClelland (2000), Tonelli (1998), Lima (2001) e, Pertille (2001), Almeida (2003) discorre sobre a Capacidade Empreendedora na ótica do projeto Skills, abordando um conjunto de capacidades empreendedoras sob as variáveis: Sociais, Pessoais, Técnicas e Instrumentais, que “interagem entre si, e que são inatas ao indivíduo empreendedor e/ou adquiridas pelo mesmo (através do processo de valorização do indivíduo), tornando-o capaz de criar e desenvolver ideias que se materializam em novos processos e produtos, isto é, em inovações” (ALMEIDA, 2003, p. 76).

O autor, ao descrever essas quatro variáveis voltadas para a Capacidade Empreendedora, permeia nove dimensões e descreve 28 indicadores para essa perspectiva, conforme Quadro 3.

**Quadro 3** - Variáveis, Dimensões e Indicadores da Capacidade Empreendedora

<b>Variáveis</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
Capacidades instrumentais	Relacionamento Interpessoal	1. Capacidade de escutar e adquirir informação
		2. Comunicabilidade
		3. Sentido de obrigação com os outros
	Liderança	4. Capacidade de decisão
		5. Capacidade para identificar novas

(continuação)		oportunidades de negócio (Visão)
		6. Capacidade para assumir responsabilidades/compromissos
Capacidades pessoais	Comportamental	7. Perseverança
		8. Capacidade para arriscar
		9. Espírito de iniciativa
		10. Potencial criativo
		11. Capacidade para inovar
		12. Capacidade de partilha
		13. Automotivação
Capacidades técnicas	Conhecimento técnico	14. Capacidade para trabalhar
		15. Formação base relacionada com a atividade
		16. Domínio do processo de inovação
	Experiência	17. Conhecimento do Setor
		18. Experiência Empresarial
Capacidades de gestão	Marketing	19. Experiência Profissional
		20. Capacidade para perceber as motivações dos clientes
	Finanças	21. Capacidade de medir o grau de satisfação dos clientes
		22. Capacidade para negociar financiamentos
		23. Capacidade para montar um sistema de controlo de gestão
	Recursos Humanos	24. Capacidade para motivar os colaboradores
		25. Capacidade para avaliar colaboradores
		26. Capacidade para contratar empregados
	Estratégia	27. Capacidade para conceber a estratégia da empresa
		28. Capacidade para implementar a estratégia definida

**Fonte:** Almeida (2003, p. 86).

Segundo Almeida (2003), a necessidade de reconhecimento, propensão a risco, autocontrolo, tolerância, ambiguidade e o desejo de

independência foram as primeiras definições que moldavam o perfil empreendedor a partir do contexto comportamental. Drucker (1985) amplia este entendimento ao apresentar o empreendedorismo como sendo constituído a partir da procura sistemática por inovação e não apenas por características comportamentais.

De acordo com Felizardo (1997), a capacidade é obtida a partir do saber como fazer, que, por sua vez, é embasada pelas competências, conhecimentos e informações.

Suzin, Gonçalo e Souza (2007) tratam da capacidade empreendedora com um recurso estratégico ao pontuarem que esta é a dimensão comportamental de uma organização, pois a partir do reconhecimento das oportunidades é que se inova e cria novos produtos. Dentro desta linha de pensamento, Wolff et al. (2014) cientes de que existem características inerentes ao empreendedorismo, sintetizam a definição de capacidade empreendedora ao conceituá-la como uma aptidão para enfrentar desafios.

Dubrin (2001) se apoia nas características do empreendedor afirmando que a necessidade de realização, entusiasmo elevado, criatividade, desejo por resultados e perspectiva visionária são elementos cotidianos, justificando sua inconformidade para com hierarquia e ou burocracia de uma organização e sua preferência por tratar diretamente com o cliente em vez de com os empregados.

Embora as capacidades e competências possam identificar um empreendedor em potencial, para Reitan (1997), não há uma forma de se distinguir um empreendedor de um não empreendedor. Para tal constatação, o referido autor destaca que, mesmo com toda a variedade de competências, capacidades, intenções e propósitos, ainda assim, um empreendedor pode vir a nunca criar um novo negócio, pois este depende exclusivamente da oportunidade reconhecida frente à sua capacidade. Nestes termos, o empreendedor só vê oportunidades e se sente confortável em empreender naquelas que se encaixam dentro de suas competências desenvolvidas.

Felizardo (1997) destaca que o processo da consolidação da capacidade de um empreendedor passa por 3 (três) estágios de valoração, conforme Quadro 4:

**Quadro 4** - Processo de aprendizagem do Empreendedor

<b>Estágios</b>	<b>Transformação</b>	<b>Contextualização</b>
O aprender (saber)	Transformação da informação em conhecimento.	Formação do indivíduo desde o ensino fundamental ao universitário.
O apreender (saber fazer)	Transformação do conhecimento em competência.	Aplicação dos conhecimentos e obtenção de <i>feedback</i> .
O empreender (fazer com saber)	Transformação da competência em capacidade.	Capacidade de fazer acontecer.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

No contexto de uma organização, Bello, Franzoni e Lapolli (2014) acrescentam que, se o potencial empreendedor for bem canalizado, novos produtos e negócios serão criados, por fim, resultando no aumento da prosperidade para a organização e região envolvidas. Diante do exposto, verifica-se que a compreensão da Capacidade Empreendedora dos profissionais de uma organização pode ser um item crucial no delineamento e condução de estratégias da organização.

### 2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETO

A disciplina, Gerenciamento de Projeto, foi concebida no final da década de 1980, para atender principalmente a área de serviços, produção industrial em massa e organizações públicas. Embora recebido por vários meios como uma simples tendência, o interesse pelo Gerenciamento de Projetos não diminuiu, inclusive na área acadêmica.

Neste sentido, Garel (2013) destaca, em seu trabalho, a necessidade de separação entre práticas gerenciais e modelos de gerenciamento. Segundo o autor, o acompanhamento da evolução dos modelos de gestão trata do entorno sistêmico do Gerenciamento de Projetos, não se limitando apenas a práticas gerenciais, e apresenta como se deu o contexto histórico da evolução dos Modelos de Gestão até chegar ao atual modelo norte americano de Gerenciamento de Projetos.

Garel (2013) ainda destaca algumas características dos modelos de gerenciamentos que levaram à consolidação da atual disciplina de Gerenciamento de Projetos:

- Modelo de gerenciamento pode ser representado a partir da definição de uma organização onde se tem a visão da composição completa da empresa perante a sociedade. A partir desta visão, o entendimento do modelo que rege a organização vai além das técnicas gerenciais para cumprir datas e gerenciar custos, pois exige um ecossistema completo e multidisciplinar entre as pessoas que atuam nos vários setores da organização;
- Com o mapeamento do ecossistema de gestão, surgem as instituições que definem, a partir de generalizações, os modelos de gestão. Estas instituições passam a padronizar, nomear, definir ferramentas e criar treinamentos para formar profissionais de forma a atender ao modelo;
- A criação de profissionais capacitados, para entender os Modelos de Gestão, acaba por gerar os papéis de Gerente de Projeto e a atividade de Gerenciamento de Projeto;
- Por fim, os modelos de gestão passam a ser considerados válidos na medida em que implementações bem-sucedidas dos modelos aconteciam em grandes corporações ou mesmo em pesquisas científicas.

Ainda sobre Gerenciamento de Projetos, Navarre (1993) destaca os três motivadores que levaram a institucionalização do Gerenciamento de Projetos como um campo autônomo de conhecimento: criação e disponibilização do Guia PMBOK de forma gratuita; desenvolvimento de certificações visando validar e atestar os conhecimentos dos profissionais Gerentes de Projeto; e por fim, o surgimento e institucionalização da profissão Gerente de Projeto.

Para Söderlund (2004), a aceitação do Gerenciamento de Projetos em meados de 1990 pela comunidade científica, tornou-se um modo de operação padrão que possibilitava às organizações o acompanhamento, controle e execução de iniciativas coletivas ou não. Esta abordagem deu início às organizações orientadas a Projeto.

Entendendo a importância do Gerenciamento de Projetos, o *Project Management Institute* (PMI) disponibilizou a primeira edição do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) em 1987, visando apresentar de forma sistematizada o mapeamento dos métodos e processos que compõe a atividade de Gerenciamento de Projetos. O guia PMBOK (2013, p. 2) define um projeto como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado

exclusivo. Desta forma, entende-se que a natureza de um projeto é ter um início e fim definido e que, um projeto pode entregar um resultado tangível ou intangível”.

Complementando esta definição, Vargas (2006) reforça que o Gerenciamento de Projetos oferece um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem o aprendizado, acompanhamento e controle de atividades encadeadas e não repetitivas, dentro de um determinado tempo, custo e escopo definido.

Não obstante, além do conjunto de ferramentas e técnicas de Gestão de Projetos, para que o objetivo de um projeto seja alcançado, se faz necessária a aplicação de conhecimento, habilidades e técnicas. Este conjunto propicia a melhor utilização dos métodos e processos que compõem a atividade de Gerenciamento de Projetos, facilitando o acompanhamento do projeto.

O Guia PMBOK (2013) define como se dá a divisão dos cinco grandes grupos de atuação: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, conforme apresentado no Quadro 5.

**Quadro 5 - Áreas do PMBOK**

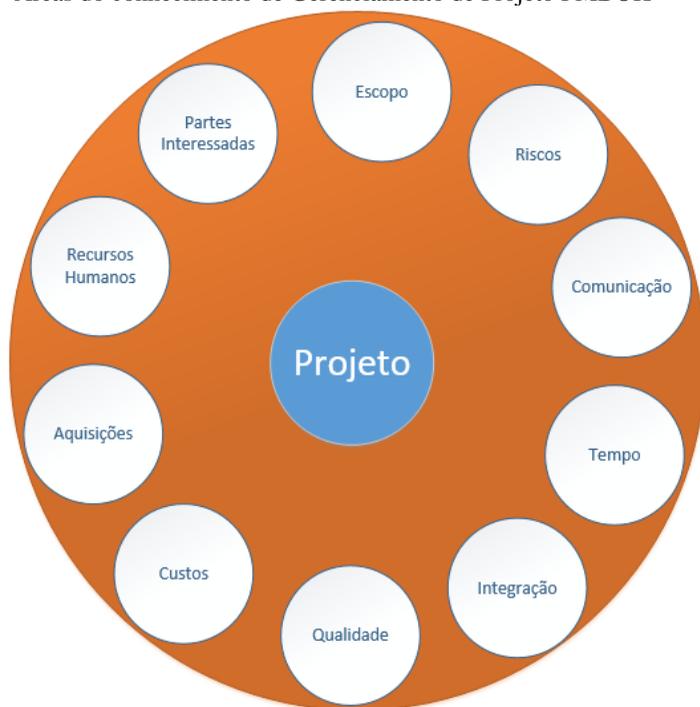
<b>Agrupamento de Processos</b>	<b>Aspecto</b>
Iniciação	Consiste dos processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto obtendo autorização para iniciar o projeto ou a fase.
Planejamento	Consiste dos processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos.
Execução	Consiste dos processos executados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir as especificações do projeto. Consiste dos processos necessários para acompanhar, analisar e organizar o progresso e o desempenho do projeto; identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano; e iniciar as respectivas mudanças.
Monitoramento e controle	
Encerramento	Consiste dos processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de

(continuação)	processos de gerenciamento do projeto, visando concluir formalmente o projeto, a fase, ou as obrigações contratuais.
---------------	--

Fonte: Adaptado do Guia PMBOK (2013, p. 53-57)

Conforme o Guia PMBOK (2013), para cada uma das grandes áreas expostas no Quadro 5, existe uma ou mais áreas do conhecimento, cada uma com uma série de processos e ferramentas de apoio, conforme Figura 3.

**Figura 3** - Áreas do conhecimento de Gerenciamento de Projeto PMBOK



Fonte: Elaborada pelo autor.

Com a apresentação das áreas de conhecimento que compõe o Gerenciamento de Projeto, faz-se necessário especificar cada elemento de forma a entender o processo como um todo. O Quadro 6 apresenta a construção, segundo o Guia PMBOK (2013).

**Quadro 6 - Áreas do Conhecimento de Gerenciamento de Projetos**

<b>Áreas do Conhecimento</b>	<b>Descrição</b>
Gerenciamento da Integração	O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto. No contexto de gerenciamento de projetos, integração inclui características de unificação, consolidação, comunicação e ações integradoras que são essenciais para a execução controlada do projeto até a sua conclusão, a fim de gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas, e atender aos requisitos (PMBOK, 2013, p. 63).
Gerenciamento do Escopo	O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. O gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto (PMBOK, 2013, p. 105).
Gerenciamento do Tempo	O Gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto (PMBOK, 2013, p. 141).
Gerenciamento dos Custos	O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado (PMBOK, 2013, p. 193).
Gerenciamento da Qualidade	O gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido (PMBOK, 2013, p. 227).
Gerenciamento dos Recursos	O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam, gerenciam e

(continuação)  Humanos	guiam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste das pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto (PMBOK, 2013, p. 255).
Gerenciamento das Comunicações	O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada (PMBOK, 2013, p. 287).
Gerenciamento dos Riscos	O Gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto (PMBOK, 2013, p. 309).
Gerenciamento das Aquisições	O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. A organização pode ser tanto o comprador quanto o vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto (PMBOK, 2013, p. 355).
Gerenciamento das partes interessadas	O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto (PMBOK, 2013, p. 391).

**Fonte:** Adaptado do Guia PMBOK (2013).

A gestão de cada uma das áreas apresentadas na Figura 3 depende integralmente do Gerente do Projeto, pois é ele quem monitora e controla a execução de cada atividade prevista em cronograma, de

forma a garantir, a partir das ferramentas propostas pelo Guia PMBOK (2013), a entrega do objetivo do projeto dentro de todas as premissas estabelecidas em cada uma das dez áreas, assim:

[...] o gerenciamento de projetos é uma disciplina estratégica crítica, o gerente de projetos torna-se o elo entre a estratégia e a equipe. Os projetos são essenciais para o crescimento e sobrevivência das organizações. Os projetos criam valor na forma de processos de negócios melhorados, são indispensáveis no desenvolvimento de novos produtos e serviços, e tornam mais fácil para a companhia responder às mudanças relativas ao ambiente, à concorrência, e de mercado (PMBOK, 2013, p. 17).

Em se tratando do conhecimento Navarre (1989), apresenta os quatro pontos de inspiração para o desenvolvimento do Gerenciamento de Projetos como um campo autônomo de conhecimento: interesse das áreas de Engenharia na condução bem-sucedida de projetos militares e civis. Condução de grandes projetos que demandam a tomada de decisão de autoridades públicas. Desenvolvimento técnico, econômico e sociológico da região a partir do acúmulo de conhecimento e inovação como fator gerador de competitividade nas organizações.

## 2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Compreendendo a necessidade de maior efetividade na gestão estratégica das organizações para atingir objetivos de forma satisfatória, Wohlfeil e Terzidis (2014) apresentam, em sua pesquisa, o conceito proposto pela *Sloan School of Management* do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) em 1970, intitulado como *Fatores Críticos de Sucesso*. Para os autores, a definição deste conceito foi uma forma de determinar as informações chaves e necessárias para o sucesso da gestão estratégica.

Segundo Rockart (1979), um dos pioneiros no estudo de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no MIT, para que um determinado plano ou propósito seja cumprido satisfatoriamente, existem critérios cruciais que precisam ser atendidos. Para o autor, a esta necessidade de se compreender quais são os principais fatores que, se bem atendidos, garantirão a entrega do valor proposto e o cumprimento dos objetivos

estratégicos da organização, dá-se o nome de Fatores Críticos de Sucesso.

Embora com vinte anos de diferença entre suas pesquisas, Boynton e Zmud (1984) e Caralli (2004) corroboram que Fatores Críticos de Sucesso são áreas, ou mesmo elementos chave a que se deve dar atenção especial enquanto for necessário para garantir o sucesso de uma determinada iniciativa para a organização.

Portanto, uma vez determinado quais são os FCS para uma determinada iniciativa, verifica-se que estes devem ser obrigatoriamente e satisfatoriamente atendidos.

#### **2.4.1 Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos**

Para alcançar seus objetivos, as organizações vêm adotando cada vez mais ferramentas e métodos, dentre elas está o Gerenciamento de Projetos. Na visão de que são necessárias adoções de novas ferramentas, Hyväri (2006) complementa que, para garantir o sucesso na utilização destas, é importante a identificação dos fatores que mais contribuem para com o sucesso do projeto.

Nesta perspectiva, verifica-se que a definição e aplicação de FCS também pode ser aplicado às Empresas de Base Tecnológica e, conseqüentemente, a atividade de Gerenciamento de Projetos, por tratar de iniciativas visando objetivos específicos durante um determinado período de tempo. Liu et al. (2010) afirmam, em sua pesquisa, que os Fatores Críticos de Sucesso de um projeto podem variar de acordo com os interesses de seus *stakeholders*.

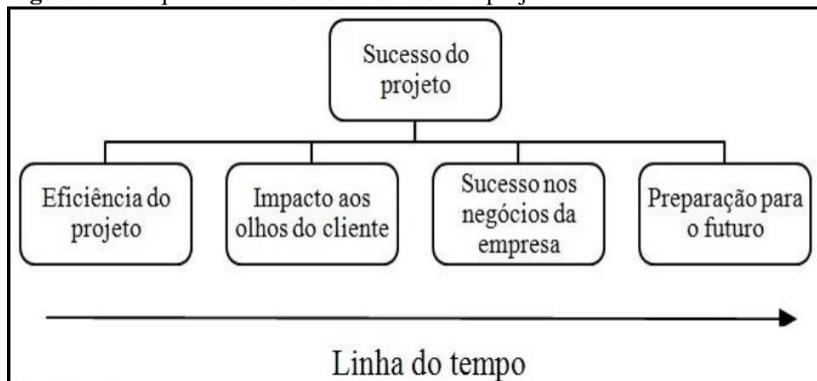
Seguindo esta mesma linha, Schmidt et al. (2001) acrescentam que, além de diferentes, estes fatores sofrem influências relativas a fatores culturais podendo ter prioridades diferentes e gerar FCS distintos para um mesmo projeto.

Larson e Gobeli (1989) pontuam que é preciso criar uma distinção entre o sucesso do projeto e o sucesso do Gerenciamento do Projeto, pois é possível que um projeto mal gerenciado seja finalizado com sucesso, do mesmo modo que sendo bem gerenciado, pode não obter o resultado final desejado.

Ainda nesta perspectiva, De Wit (1988) delimita que o controle das três principais variáveis a serem gerenciadas em um projeto: escopo, tempo e custo, não podem ser utilizadas como critério de sucesso, uma vez que o Fator Crítico de Sucesso depende das perspectivas dos *stakeholders*, fator que evidencia a importância da definição de FCS no

Gerenciamento de Projetos. A Figura 3 apresenta as dimensões do sucesso do projeto proposto por Vezzoni et al. (2013).

**Figura 4** - As quatro dimensões do sucesso do projeto



**Fonte:** Vezzoni et al. (2013).

O autor contextualiza seu trabalho em quatro dimensões, estas são advindas da proposta de Shenhar, Levy e Dvir (1997), assim, para definir o sucesso em projeto são necessários:

- **Eficiência do projeto:** validações limitadas as variáveis de escopo, tempo e custo de um projeto, bem como outras métricas técnicas;
- **Impacto aos olhos do cliente:** a satisfação do cliente em relação a sua expectativa para com o projeto;
- **Sucesso nos negócios da empresa:** o resultado gerado com a execução e entrega do projeto;
- **Preparação para o futuro:** a vantagem competitiva gerada pelo projeto frente aos desafios futuros.

Com base no entendimento da importância dos Fatores Críticos de Sucesso para a geração de valor e entrega de resultados, Low, Gao e Tay (2014) acrescentam que, assim como as pessoas envolvidas em um projeto, os FCS também devem ser cuidadosamente analisados visando identificar problemas e mitigar riscos futuros de projeto.

Mesmo sendo aplicáveis na esfera de Gerenciamento de Projetos, os FCS podem sofrer alterações para atender às necessidades especiais de cada área. Como o escopo deste trabalho se limita ao estudo

dos FCS para Gerenciamento de Projetos em Empresas de Base Tecnológica, serão apresentados, neste tópico, os principais FCS encontrados durante a etapa de revisão sistemática. Para tanto, é importante reforçar que os FCS são dinâmicos e estão constantemente sendo adaptados aos novos cenários tecnológicos e do mercado.

Almajed e Mayhew (2013) pontuam, em seu trabalho sobre FCS em projetos de tecnologia, que a tecnologia é a linha dorsal para qualquer negócio e, sem isso, fica impossível operar o negócio ou manter a sua competitividade. Neste contexto, o referido autor cita a importância da atenção aos Fatores Críticos de Sucesso e destaca, após uma revisão de literatura e também de um estudo de caso, oito principais FCS encontrados em sua pesquisa, conforme Quadro 7.

**Quadro 7** - Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos

<b>Ranking</b>	<b>Fator Crítico de Sucesso</b>
1	<i>Top Management Support and Commitment</i> (Apoio Executivo)
2	<i>Project Management</i> (Gerenciamento de Projetos)
3	<i>Project Team Competency</i> (Competência da equipe de Projetos)
4	<i>Communication Management</i> (Gerenciamento da Comunicação)
5	<i>Strategic Planning</i> (Planejamento Estratégico)
6	<i>Training and Education</i> (Treinamento e Educação)
7	<i>Partners and Suppliers Management</i> (Gerenciamento de parceiros e fornecedores)
8	<i>Stakeholders Management</i> (Gerenciamento das partes interessadas)

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base em Almajed e Mayhew (2013).

Já nos estudos de Leyh e Crenze (2013), os autores apresentam o resultado da comparação entre FCS de projetos de *Enterprise Resource Planning* (ERP) com FCS de projetos de TI. Nesta comparação, os autores utilizam 185 trabalhos relacionados a projetos de ERP e outros 56 relacionados à FCS que afetam projetos de TI. Dado o foco deste trabalho, os autores expõem na forma de *raking* 23 FCS de projetos de TI, conforme o Quadro 8.

**Quadro 8** - Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos de TI

<b>Ranking</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>
1	<i>Project management</i> (Gerenciamento de Projetos)
2	<i>Top management support</i> (Apoio Executivo)
3	<i>Solution fit</i> (Aderência da solução)
4	<i>Organizational structure</i> (Estrutura Organizacional)
5	<i>Resource management</i> (Gerenciamento de Recursos)
6	<i>User involvement</i> (Envolvimento do usuário)
7	<i>Knowledge &amp; experience</i> (Conhecimento e Experiência)
8	<i>Budget / available resources</i> (Recursos disponíveis)
9	<i>Stakeholder management</i> (Gerenciamento de stakeholders)
10	<i>Leadership</i> (Liderança)
11	<i>Working conditions</i> (Condições de trabalho)
12	<i>Commitment and motivation of employees</i> (Compromisso e motivação dos empregados)
13	<i>Implementation approach</i> (Abordagem de implementação)
14	<i>Strategy fit</i> (Estratégia aderente)
15	<i>Communication</i> (Comunicação)
16	<i>Change management</i> (Gerenciamento de Mudança)
17	<i>Team organization</i> (Organização do time)
18	<i>Project scope</i> (Escopo do Projeto)
19	<i>Monitoring</i> (Monitoramento)
20	<i>Corporate environment</i> (Ambiente Corporativo)
21	<i>Risk management</i> (Gerenciamento de Risco)
22	<i>Corporate culture</i> (Cultura Organizacional)
23	<i>Legacy systems and IT structure</i> (Sistemas Legados e infraestrutura de TI)

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base em Leyh e Crenze (2013).

Para a abordagem de Leyh e Crenze (2013) no Quadro 8, nota-se a dimensão e diversidade dos FCS, pois vão além da atividade de Gerenciamento de Projetos em si, como por exemplo a Cultura Organizacional, Conhecimento e Experiência e Sistemas Legados, fatores de maior amplitude que permeiam outras áreas da organização, mas que, caso não sejam atendidas satisfatoriamente, geram impactos negativos na atividade de Gerenciamento de Projetos.

Por outro lado, Almajed e Mayhew (2013) tratam dos FCS que possuam proximidade com a atividade de Gerenciamento de Projetos ou que sejam passíveis de ações concretas dentro da esfera do projeto.

Com estas definições, fica evidente a pluralidade e importância dos FCS para a organização de forma geral e também para atividades específicas como o Gerenciamento de Projetos.

## 2.5 EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

Para Abernathy e Utterback (1978), Empresas de Base Tecnológica (EBT) são empresas com o controle organizacional informal, que se desenvolvem em polos tecnológicos geralmente próximos as universidades, cujo capital humano é altamente capacitado e empreendedor. Embora esta definição tenha sido cunhada em 1978, naquela época, não havia a clareza de que a tecnologia era o elemento central deste tipo de empresa. Já com Riggs (1983) um novo cenário é percebido, onde a tecnologia é elemento essencial à sua operação e diferenciação no mercado, ainda ressalta que a manutenção desta vantagem competitiva demanda investimento e busca constante de novos conhecimentos.

Nas análises realizadas nas características das EBTs, com relação à sua dinâmica de crescimento, Souza e Pinho (2010, p. 215) enfatizam que:

Elas participam ativamente das mudanças tecnológicas, atuando, nos países desenvolvidos, em segmentos genéricos, cujas plataformas tecnológicas se destinam a múltiplos usos e geram mercados amplos, como atividades relacionadas à biotecnologia e à microeletrônica.

Os autores também trazem reflexões a respeito do posicionamento das EBTs, não somente por suas ações mais abrangentes, mas também por meio de ações pontuais. Destacam a importância do atendimento de “mercados específicos e delimitados de pequena extensão – nichos de mercado –, como a prestação de serviços especializados” (SOUZA; PINHO, 2010, p. 215).

As ações à operação das EBTs são vistas por Riggs (1983) como o resultado do uso da tecnologia, pois esta conduz à geração contínua de novos conhecimentos, ficando caracterizado um contexto onde a empresa é dependente deste sistema. Tal fato ressalta que para este tipo de empresa, o ciclo de vida de seus produtos é restrito e

dependente de novos conhecimentos para a manutenção de seu diferencial competitivo.

O equilíbrio no posicionamento de mercado das EBTs é consequência do melhor aproveitamento da informação e conhecimento, estes são tratados por Castells (1989) como os elementos essenciais ao seu desempenho. Ainda destaca o autor que as capacidades intrínsecas ao capital humano das empresas de maior porte, por vezes são perdidas para dar espaços à capacidade empreendedora na criação de novas empresas, neste caso uma EBT.

As perspectivas de Riggs (1983) e Castells (1989) corroboram para perceber as EBTs como dependentes de um processo sistematizado e ágil. Os estudos de autores como Acs e Audrestch (1992), Barbieri (1995) e Kruglianskas (1996) adicionam à definição de EBT o viés inovador e de alto risco existente neste tipo de empresa, enfatizam que a busca constante de novos conhecimentos e desenvolvimentos tecnológicos tornam o alto risco e perfil inovador uma constante.

A partir de 2000, definições como a de Pinho et al. (2002), Côtés et al. (2005) e Belli (2008) agregam às definições de EBT, que o foco inovador inerente a elas resulta na criação de novos produtos cada vez mais especializados. Os relatórios da *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) indicam que as empresas que inovam possuem características para se relacionar com outras empresas para a cooperação, para atender caminhos tecnológicos e econômicos.

A inovação cooperativa envolve a participação ativa em projetos de inovação com a participação de outras organizações, que podem ser outras empresas ou instituições não comerciais. Os parceiros não precisam obter benefícios comerciais imediatos do empreendimento. A simples contratação em que não existe colaboração ativa não é considerada cooperação. A cooperação difere das fontes de informação abertas e da aquisição de conhecimentos e de tecnologia no sentido de que todos os intervenientes assumem um papel ativo no trabalho (OECD, 2005, p. 91-92).

Bittarello (2014) evidencia a importância das EBTs no contexto econômico, tendo em vista a capacidade de impulsionar o desenvolvimento tecnológico e, por conseguinte, as dinâmicas que solidificam competências técnicas e resultam na geração de mão de obra

especializada, refletindo também na aceleração do crescimento do mercado.

Na mesma perspectiva, Dias (2012) acrescenta que a dinamicidade das EBT's encontra-se também nas áreas internas da organização, cuja complexidade de alinhamento de expectativa entre as áreas torna-se um grande desafio de gestão. Em acordo a este ponto, Riggs (1983) pondera que a participação dos sócios proprietários das EBT's em nível estratégico, tático e operacional são elementos importantes no tocante à sinergia da organização. Não obstante, Fiates (2014) complementa que a dinamicidade demandada nas EBT's as obriga ser permanentemente inovadoras e a exercer o empreendedorismo e liderança com pragmatismo. Além disso, destaca:

[...] o indivíduo que se dedica a levar adiante um empreendimento, isto é, uma iniciativa organizada com pretensão de concretizar uma visão ou conjunto de objetivos por meio de um conceito ou modelo de negócios e de um conjunto de recursos. Para tanto, este empreendedor apresenta um conjunto de características que têm sido pesquisadas exaustivamente especialmente ao longo dos últimos 30 anos (FIATES, 2014, p. 62).

Em se tratando de liderança, Arshad et al. (2013), utilizando-se do contexto de EBT's para analisar os tipos de liderança presentes dentro deste perfil de organização, destacam três em especial:

- **Transformacional:** liderança baseada em inspiração e carisma, que a partir de uma estratégia e visão clara, se comunica com seus subordinados de forma efetiva;
- **Transacional:** liderança baseada no estabelecimento de objetivos, premissas e divisão de papéis de trabalho;
- **Ambidestro:** ponderação entre a liderança Transacional e Transformacional.

Do ponto de vista da comunicação das EBT's a partir das mídias sociais, Ubeda et al. (2013) retrata que a utilização do ferramental tecnológico disponível para a comunicação e relacionamento com seguidores e clientes é subutilizado em relação ao seu potencial. Esta conclusão retrata que a melhor utilização da tecnologia objetivando impactar mais pessoas e conquistar novos clientes ainda é um desafio para as EBT's. Embora esta tenha sido uma

pesquisa limitada a uma determinada região e período de análise de um mês, Ubeda et al. (2013) destaca que EBT's trabalham com a aplicação intensiva de conhecimento técnico e científico para produzir produtos e ou serviços com vantagem competitiva sobre os produtos existentes no mercado.

Na perspectiva do conhecimento, Marques (2016) defende em sua tese que, dado o cenário complexo e de risco de uma EBT, faz-se necessária a criação de políticas de desenvolvimento que contribuam para o avanço da economia baseada em conhecimento.

Com base nos autores citados até aqui, as seguintes características das EBT's ficam evidentes:

- a) têm como elemento central a tecnologia;
- b) são intensivas em conhecimento;
- c) demandam por profissionais especializados e com perfil empreendedor;
- d) precisam inovar para se manter competitivas;
- e) a exposição a alto risco é uma constante;
- f) são focadas no desenvolvimento de novos produtos;
- g) demandam por liderança ponderada entre transacional e transformacional;
- h) não utilizam de todo o potencial das mídias sociais.

Percebe-se, portanto, que o conceito de EBT evoluiu com o avanço tecnológico, gerando novos conhecimentos e também a melhor definição do mercado de tecnologia. Não obstante, para este trabalho, EBT's são organizações de pequeno ou grande porte que desenvolvem, customizam e comercializam produtos de base tecnológica visando à manutenção do atendimento a seus clientes e conquista de novos, utilizando-se de investimento em conhecimento e inovação para atingir seus propósitos e se diferenciar no mercado.

Direcionando para o propósito deste trabalho, evidencia-se que a estabilidade de uma EBT depende integralmente de seu capital intelectual, que inclusive, deve possuir perfis especializados e com capacidades empreendedoras para a promoção de inovação. Reforçando o vínculo das necessidades de uma EBT para com o perfil empreendedor, Dornelas (2014) enfatiza que disciplina, tolerância a riscos, orientação a mudanças, busca por novas oportunidades, persistência, perfil inovador e visão são características singulares de um empreendedor. Para tanto, verifica-se no contexto de uma EBT que a

inovação está para o empreendedor assim como a tecnologia está para uma EBT.

## 2.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Em 1934, quando Schumpeter referiu-se ao empreendedorismo como um instrumento de transformação econômica, por permitir a criação de novos negócios e a introdução da inovação, já se conhecia o fenômeno empreendedorismo, mas não o estudo do perfil do empreendedor. A distinção do capitalismo tradicional daquele que inova a partir da busca constante de novas oportunidades independente da disponibilidade de recursos, gerou a demanda pelo entendimento do perfil empreendedor, resultando em estudos sobre a Capacidade Empreendedora.

Alinhando a distinção realizada por Schumpeter (1934) entre o capitalismo tradicional e o empreendedor, verifica-se que perfis empreendedores são valorizados no mercado por gerar impacto direto nas iniciativas de uma nova empresa ou como colaborador de uma organização já existente. Logo, compreende-se a necessidade de avaliação das relações que este perfil pode gerar dentro de uma EBT em variadas posições de especialistas, como também da atividade de Gerenciamento de Projetos.

Dentro da atividade de Gerenciamento de Projetos, Rockart (1979) e Navarre (1993) apresentam a história que culminou na criação da atividade e profissão de Gerenciamento de Projetos e, por fim, no *Project Management Institute* (PMI), que Garel (2013) relata como a consolidação da padronização do modelo de Gerenciamento de Projetos.

Ao partir para a disciplina de Gerenciamento de Projetos, o Guia PMBOK (2013) expõe as dez áreas do conhecimento que compõe a disciplina e apresenta métodos e ferramentas para a realização da gestão em cada uma delas. Com o entendimento destas áreas, partiu-se para a fundamentação dos FCS onde se averiguou que o próprio Gerenciamento de Projetos em si é um FCS.

Dado que os FCS são demandas a serem atendidas satisfatoriamente durante a execução do projeto, verifica-se que as capacidades do gestor do projeto influenciam nos resultados do projeto. Neste sentido, pode-se assumir, também, que o mesmo precisa possuir capacidades aderentes às necessidades estipuladas a partir dos Fatores Críticos de Sucesso.

Com base no objetivo deste trabalho de compreender as relações entre a Capacidade Empreendedora e os Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos, entende-se que o relacionamento entre os constructos apresentados são fundamentais e passíveis de serem realizados, uma vez que, a partir dos FCS em Gerenciamento de Projetos, é possível verificar quais são as capacidades necessárias para o atendimento satisfatório de um projeto, e por conseguinte, relaciona-las com a Capacidade Empreendedora objetivando encontrar a relevância desta na atividade de Gerenciamento de Projetos.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Demo (1987), a metodologia é uma disciplina responsável pelo delineamento dos procedimentos, ferramentas e caminhos para a pesquisa. Nesta mesma linha, Triviños (1992) afirma que a disciplina de metodologia é essencial para o desenvolvimento do trabalho intelectual, pois é a partir de um método de trabalho que a ciência avança. O supracitado autor ainda reforça que, na metodologia, a disciplina em sua aplicação é o que garante que a mesma possa ser reproduzida e refutada por outros pesquisadores.

Ao analisar os motivadores que determinam o desenvolvimento de uma pesquisa, Gil (2008) aborda que uma pesquisa pode ser motivada pelos aspectos intelectuais, teóricos ou práticos relacionados à satisfação do conhecimento. Já Marconi e Lakatos (2003, p. 155) defendem a pesquisa científica como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo que facilita a produção de conhecimento parcial e serve de alicerce para as novas pesquisas”. Gil (2008) acrescenta que, a partir de um processo sistêmico de integração entre a teoria e a prática, é possível se desvendar a realidade de uma pesquisa e descobrir os problemas propostos.

Embasado nos autores citados anteriormente, este capítulo objetiva a apresentação da metodologia seguida, bem como os procedimentos metodológicos e ferramentas adotados para planejar, executar e gerar valor científico a este trabalho, seja na área teórica e ou na prática.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação a sua abordagem, a presente pesquisa se classifica como qualitativa por tratar de fenômenos sociais. Para tanto, a abordagem qualitativa se faz necessária no tocante a compreensão das relações passíveis de identificação por meio da interpretação dos dados. Marconi e Lakatos (2003) reforçam este entendimento, ao propor que a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador a análise dos comportamentos a partir da descoberta de intuições. Silva e Menezes (2005, p. 20) acrescentam que a pesquisa qualitativa:

[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser

traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Esta pesquisa é enquadrada, enquanto visão de mundo, no paradigma interpretativo por conta de uma posição antológica ambígua, cuja realidade social é o resultado das experiências subjetivas dos indivíduos. Assim, para atender aos objetivos deste trabalho, a pesquisa se constitui como: qualitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso.

Enquanto exploratória, destaca Gil (2008), por proporcionar objetivo que cause maior intimidade com o objeto em estudo, com propósito de torná-lo explícito.

A pesquisa exploratória visa a prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 2005, p. 85).

Quanto à abordagem descritiva, Gil (2008) ressalta a sua importância para a caracterização de fenômenos e variáveis que possam ser comparadas, e para a exemplificação das características com base na captação de experiências que estimulem a compreensão. Ainda para a abordagem descritiva, Marconi e Lakatos (1999) apontam que esta considera a situação ou o fenômeno explorado em determinado espaço de tempo, e considera o contexto vivido durante o processo de investigação, no momento da investigação.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. [...] Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um

fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. [...] desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66).

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2008) e Vergara (2005), possibilita uma pesquisa sistemática, onde, a partir de leituras de livros, artigos científicos e revistas eletrônicas, é possível se ter melhor compreensão do tema abordado com facilidade.

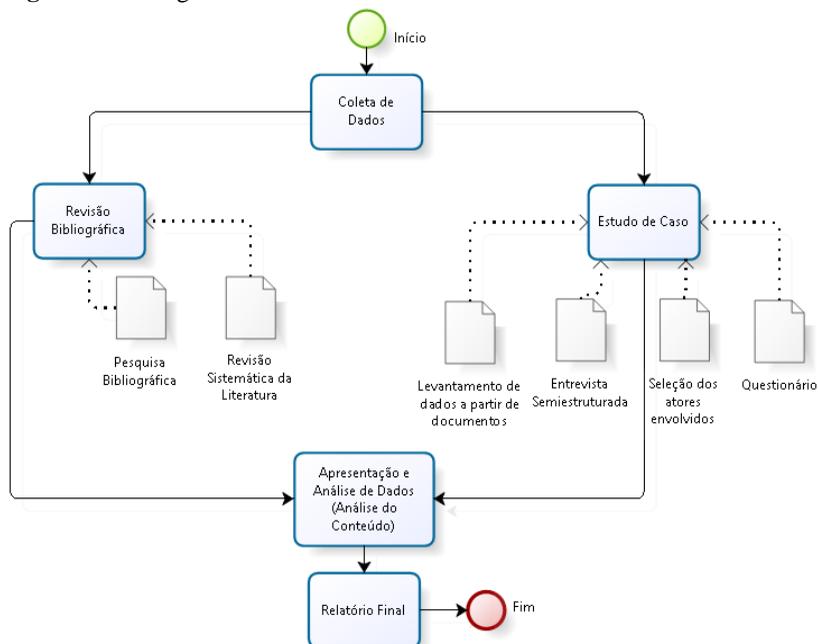
Enquanto documental, Rauen (2002) destaca que um documento é um meio de comunicação que pode ser escrito, visual ou físico. Em acordo a esta definição Marconi e Lakatos (2003) reforçam que a pesquisa documental está restrita a documentos. Neste contexto, Yin (2005) adverte que estas fontes primárias demandam cuidados especiais do pesquisador por serem imparciais ou imprecisas.

Por fim, foi utilizado o estudo de caso como forma de evidenciar a pesquisa a partir de um estudo real. Para Triviños (1992), o estudo de caso é uma forma de comparar a teoria com a prática a partir de um ou mais sujeitos.

Para tal, buscando atingir os objetivos propostos no presente estudo, estabeleceu-se um fluxograma de trabalho para uma melhor condução das atividades delineadas.

### 3.2 FLUXOGRAMA DE TRABALHO

Com base nas correntes metodológicas apresentadas, a Figura 4 apresenta por meio do fluxo de trabalho, quais foram os procedimentos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa.

**Figura 5** - Fluxograma de trabalho.

**Fonte:** Elaborada pelo autor.

Para Santos (2010), o delineamento do processo metodológico é o caminho para se alcançar os objetivos definidos para o estudo. Desta forma, constata-se que é a partir do entendimento do processo a ser percorrido que se consolida os rumos da pesquisa.

Vale lembrar que o foco deste trabalho se limita a compreensão das relações entre a Capacidade Empreendedora e os Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos. Logo, as explorações e definições circundam a atividade de Gerenciamento de Projetos dos Gerentes de Projeto da Empresa de Base Tecnológica a ser estudada.

### 3.2.1 Início da pesquisa

A pesquisa teve seu início com uma contextualização, buscando familiarizar os leitores do porquê do tema de pesquisa, tendo como objetivo responder à seguinte pergunta de pesquisa: Qual a relevância da Capacidade Empreendedora como fator crítico de sucesso em Gerenciamento de Projetos?

### 3.2.2 Coleta dos dados

Nesta etapa, partiu-se para a coleta das evidências por meio da coleta dos dados, que se deu pela busca de dados secundários e primários, onde os dados primários estão voltados para o estudo empírico a partir do estudo de caso e os dados secundários para o arcabouço teórico da pesquisa, a partir de uma revisão sistemática da literatura e uma pesquisa bibliográfica.

Conforme a definição de Mattar (2005, p. 48), os dados secundários são “aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”. Já para os dados primários, Mattar (2005, p. 48), alinha que são “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”. Seguindo por este caminho, verifica-se que os dados primários podem ser dados ainda não filtrados, analisados e ou consolidados em uma estrutura analítica passível de construção de conhecimento.

### 3.2.3 Revisão bibliográfica

Esta pesquisa visa, a partir da revisão bibliográfica (Capítulo 2), composta por uma revisão sistemática da literatura e de uma pesquisa bibliográfica, definir o alicerce teórico para a elaboração do estudo de caso previsto na etapa de coleta de dados primários.

Tendo a revisão bibliográfica como ferramenta para o levantamento de dados a partir de materiais científicos, Gil (2008) destaca que uma das vantagens desta abordagem reside na possibilidade de consultar materiais já elaborados como livros, artigos científicos e revistas, pois estas permitem ao investigador explorar um escopo maior de fenômenos que circundam o objeto de estudo de forma sistematizada conforme reforça Vergara (2005).

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos [...] busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. [...] constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65-66).

Ainda considerando a coleta de dados secundários, conforme desenvolvida e apresentada no Apêndice A, a revisão sistemática segundo Transfield et al. (2003), é sustentada por intermédio de um processo explícito e reproduzível onde o autor expõe os seus constructos. Além disso, Higgins (2011) adiciona que a revisão sistemática reduz a realidade pesquisada e garante resultados de maior confiabilidade.

Assim, no Quadro 9, pode-se observar a síntese dos dados nas bases de dados *Scopus*, sendo selecionados 16 registros para esta pesquisa.

**Quadro 9 -** Resumo estatístico da pesquisa sistemática nas bases de dados *Scopus*

Base de Dados	Combinação entre palavras-chave	Nº Total de Registros	Nº de Registros com Uso de Filtros de Seleção *	Nº de Registros Adequados a Pesquisa **	Nº Registros Utilizados
<i>Scopus</i>	Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	1117	923	20	2
	Capacidade Empreendedora (CE)	219	172	20	4
	Gerenciamento de Projeto (GP)	7253	6298	20	2
	Empresa de Base Tecnológica (EBT)	175	175	20	3
	FCS e CE	0	0	0	0
	FCS e GP	110	103	20	3
	GP e CE	2	1	1	0
	FCS e EBT	1	1	1	0
	GP e EBT	6	6	6	1
	CE e EBT	1	1	1	1
	FCS e CE e GP e EBT	0	0	0	0
	<b>Total de Registros Utilizados</b>				

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir da Revisão Sistemática de Literatura.

Vale salientar que a revisão sistemática proporciona a identificação do escopo da pesquisa a ser desenvolvida a partir da descoberta de evidências atualizadas que sustentam a ideia central deste trabalho e a possibilidade da identificação de uma lacuna no conhecimento acerca do que já foi desenvolvido nesta área. As seis etapas definidas para esta revisão foram adaptadas com base nos estudos de Willerding (2015), Gomes Jr. (2013) e Dias (2012):

- **Fase 1** – Definição das palavras-chave e apresentação da pergunta de pesquisa;
- **Fase 2** – Seleção das fontes de produção científica;
- **Fase 3** – Busca e seleção de registros;
- **Fase 4** – Apresentação da bibliometria;
- **Fase 5** – Análise dos registros selecionados a partir da leitura do *abstract* de cada trabalho;
- **Fase 6** – Apresentação dos resultados da revisão sistemática.

É importante abordar que, nesta etapa, partiu-se para a coleta de dados secundários, em busca das evidências, por meio da Revisão Bibliográfica (Capítulo 2) e, para tal, realizou-se uma revisão sistemática e uma pesquisa bibliográfica.

Matias-Pereira (2012, p. 89), aborda que a classificação de uma pesquisa como bibliográfica diz respeito a “[...] quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, com material disponibilizado na internet”.

Assim, para compor a coleta de dados secundários, para uma maior sustentação teórica à pesquisa, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em publicações que não constavam das bases de dados da revisão sistemática realizada (Apêndice B), como livros, trabalhos acadêmicos que, de forma complementar, são relevantes ao tema pesquisado.

Em posse dos dados secundários, cumpre-se o objetivo de alicerçar os fundamentos da pesquisa de forma a garantir que os próximos passos sejam traçados de acordo com os procedimentos já realizados nesta primeira etapa de pesquisa bibliográfica, revisão sistemática e pesquisa documental.

### 3.2.4 Estudo de caso

Para a coleta de dados e condução da pesquisa proposta, emprega-se o método de estudo de caso em uma Empresa de Base Tecnológica (Capítulo 4) que, em consenso com Bruyne et al. (1997, p. 224), apresentam seus potenciais:

[...] um grande número de pesquisas está fundada no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade da situação.

Segundo Oliveira Netto (2006, p. 69), “os procedimentos para a realização da coleta de dados são vários e podem variar conforme as circunstâncias ou o tipo de investigação”. Para tal, utilizaram-se como ferramentas de captação de dados primários nesta pesquisa, a pesquisa documental, a entrevista semiestruturada e aplicação do questionário elaborado do projeto Skills.

Para este trabalho, utilizaram-se os documentos da organização selecionada para descrevê-la e conhecê-la. Gil (1996) reforça a importância da pesquisa documental para a elaboração de pesquisas qualitativas de estudo de caso, ao exemplificar que:

É comum proceder-se a um estudo de caso partindo da leitura de documentos, passando para a observação e a realização de entrevistas e culminando com a obtenção de histórias de vida. Por exemplo, se a unidade pesquisada for constituída por uma igreja evangélica, o pesquisador pode, inicialmente, consultar documentos tais como: livro de atas, avisos, livros de orações, registro de batismos etc. A seguir, pode observar algumas das sessões do culto e da escola dominical. Pode entrevistar o pastor e alguns dos fiéis e, por fim, selecionar algumas histórias de vida significativas para atingir os objetivos propostos (GIL, 1996, p. 122).

Com relação à coleta de dados por meio da entrevista semiestruturada, foi realizada uma entrevista (Apêndice C) com um dos

diretores da empresa, para se obter um melhor entendimento sobre a história da organização selecionada e também colher *feedback* a respeito dos propósitos da pesquisa. Assim, alinhou-se a expectativa sobre os objetivos da pesquisa quanto à aplicação do questionário para os colaboradores que atuam na atividade de Gerenciamento de Projetos.

De acordo com Triviños (1987, p.146), a entrevista semiestruturada refere-se:

Àquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Para os atores selecionados, utilizou-se como ferramenta para a coleta de dados, o questionário objetivo (Anexo A) elaborado no projeto Skills, conforme apresentado no trabalho de Almeida (2003):

O projecto Skills teve por objectivo identificar e estudar os principais factores que caracterizam a manifestação da capacidade empreendedora por parte dos indivíduos. Isto, no sentido de se identificarem padrões de comportamento comuns aos indivíduos empreendedores, enquadrados na envolvente portuguesa, de modo que fosse possível o desenvolvimento de estratégias para um apoio capaz de suprir as aptidões em falta, nomeadamente através da formação (ALMEIDA, 2003, p. 75).

O projeto Skills é composto pelas seguintes avaliações: Capacidade Empreendedora; Aceleradores ou redutores da manifestação da Capacidade Empreendedora; e Principais motivações para a criação da empresa.

É importante ressaltar que, para esta pesquisa, foi realizado um recorte do projeto Skills, utilizando 65 perguntas para a captura dos dados. Tal recorte foi feito, pelo pesquisador em comum acordo com sua

orientadora, por ser considerado suficiente para a obtenção da Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projeto da organização.

### 3.2.5 Apresentação e análise de dados

Dado o objetivo geral desta pesquisa de verificar as relações existentes entre a Capacidade Empreendedora de Gerentes de Projeto e os Fatores Críticos de Sucesso de Gerenciamento de Projetos em uma EBT, fez-se necessária a utilização da análise de conteúdo para a apreciação destas relações.

Para Campos (2004), a análise de conteúdo é composta por um conjunto de técnicas para a análise de dados qualitativos. Bardin (2009) reforça esta perspectiva ao apresentar que este conjunto de técnicas se foca no estabelecimento de procedimentos e na sistematização de indicadores para a análise das comunicações expressas nas mensagens do conteúdo. Não obstante, Lozano (1994, p. 141-142) especifica que:

A análise de conteúdo é sistemática porque se baseia num conjunto de procedimentos que se aplicam da mesma forma a todo o conteúdo analisável. É também confiável ou objetiva porque permite que diferentes pessoas, aplicando em separado as mesmas categorias à mesma amostra de mensagens, possam chegar às mesmas conclusões.

Oliveira (2008) apresenta a análise de conteúdo a partir da definição de categorias empíricas, enfatizando que estas devem sintetizar significados existentes no texto em subconjuntos, ser específicas e representar a maior parte do conteúdo da pesquisa.

Para esta pesquisa, as quatro áreas (Gestão, Instrumental, Pessoais e Técnica) da Capacidade Empreendedora apresentadas por Almeida (2013) foram abordadas como sendo as **Categorias**, e as nove dimensões (Relacionamento Interpessoal, Liderança, Comportamental, Conhecimento Técnico, Experiência, Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Estratégia) como os **Indicadores** para esta análise de conteúdo.

Por fim, a análise permite a demarcação das categorias e viabiliza a identificação dos aspectos a serem observados no conteúdo da mensagem exposta durante a análise dos Fatores Críticos de Sucesso. Para Franco (2008), a partir destas observações, consegue-se evidenciar,

ordenar e se aprofundar em elementos manifestados a partir do relacionamento dos FCS com os indicadores e, conseqüentemente, as categorias elencadas.

A partir da revisão sistemática da literatura, dois autores em especial trouxeram contribuições significativas acerca dos FCS em projetos de tecnologia. Enquanto Leyh e Crenze (2013) revisaram os FCS em projetos de TI para relacioná-los com os FCS em projetos de ERP, Almajed e Mayhew (2013) focaram-se em identificar e definir um *ranking* dos principais Fatores Críticos de Sucesso em projetos de tecnologia.

Em sintonia com Schmidt et al. (2001), sobre sua ponderação a respeito do impacto que influências regionais e culturais têm na definição e priorização dos FCS, verificou-se que os resultados obtidos pelos respectivos autores se complementam em algumas situações, muito embora, tenham sido levantados com objetivos de pesquisa diferentes. Com base no entendimento de que a comparação entre FCS traria complexidade desnecessária ao foco desta pesquisa, optou-se por utilizar os FCS apresentados por Almajed e Mayhew (2013), que foram classificados a partir de uma revisão sistemática e atende ao objetivo deste trabalho.

Com a apresentação dos oito FCS (Almajed e Mayhew, 2013), o FCS Gerenciamento de Projeto toma relevância por também tratar da disciplina de Gerenciamento de Projeto conforme o Guia PMBOK (2013). Na perspectiva do Guia PMBOK (2013), sendo o Gerenciamento de Projeto composto por dez áreas de conhecimento, dentre as quais, duas delas foram identificadas como FCS (Gerenciamento das partes interessadas e Gerenciamento da Comunicação), uma reorganização foi estabelecida para atender aos pressupostos desta pesquisa, culminando no estabelecimento de 15 FCS, para a apresentação e análise de dados deste trabalho (Quadro 10).

**Quadro 10** – Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos

Ordem	Fator Crítico de Sucesso
1	Apoio Executivo
2	Gerenciamento da Integração
3	Gerenciamento do Escopo
4	Gerenciamento do Tempo
5	Gerenciamento dos Custos
6	Gerenciamento da Qualidade
7	Gerenciamento dos Recursos humanos

(continuação) 8	Gerenciamento das Comunicações
9	Gerenciamento dos Riscos
10	Gerenciamento das Aquisições
11	Gerenciamento das partes interessadas
12	Competência da equipe de Projetos
13	Planejamento Estratégico
14	Treinamento e Educação
15	Gerenciamento de parceiros e fornecedores

**Fonte:** Adaptado de Almajed e Mayhew (2013) e PMBOK (2013).

A partir das áreas e dimensões da Capacidade Empreendedora exposta por Almeida (2003) e os Fatores Críticos de Sucesso para o Gerenciamento de Projetos elencados por intermédio de Almajed e Mayhew (2013) e PMBOK (2013), foi possível estruturar a análise de conteúdo partindo das categorias, indicadores e, por fim, os FCS.

### **3.2.6 Elaboração do Relatório Final**

Apresenta-se o relatório final da pesquisa com suas discussões e conclusões. Nestes termos, elaborou-se o relatório final da pesquisa em questão, mostrando os objetivos alcançados e respondendo à pergunta de pesquisa da investigação, bem como, sugestões para novos trabalhos (Capítulo 6).



## 4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem por finalidade a apresentação da caracterização da empresa selecionada, a seleção dos atores da pesquisa e, por fim, os detalhes relacionados à aplicação do questionário. A partir da apresentação destes três tópicos, torna-se possível o entendimento do contexto da organização e atores pesquisados.

### 4.1 CONSIDERAÇÕES

Para o presente trabalho alcançar os objetivos propostos, foi selecionada, para o estudo de caso, uma Empresa de Base Tecnológica do estado de Santa Catarina que conta com uma área de gerenciamento de projetos pautados pelos métodos e processos do *Project Management Institute* (PMI).

Visando o entendimento das relações entre a Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projeto e os FCS na atividade de Gerenciamento de Projetos, verifica-se a necessidade de conhecimento das características da organização a ser estudada, bem como o perfil dos atores da pesquisa.

### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA SELECIONADA

Para falar sobre a organização estudada, é crucial contar também sobre a empresa que a originou, aqui definida como "empresa inicial". Uma *startup* fundada em 2000, sediada em Florianópolis que atuava em três segmentos de mercado: energia, telecomunicações e aplicativos para Mobile. Contratada pela Brasil Telecom (atualmente OI), a empresa realizava atividades de telemetria dos equipamentos das subestações de Telecom em alguns estados do Brasil. Fator que evidenciava a vertical de telecomunicações como sendo naquele momento o segmento mais promissor, muito embora insuficiente para a manutenção da saúde financeira da organização.

A delicada situação financeira da **empresa inicial** forçou a diretoria a tomar a decisão de buscar ajuda em seus investidores, contudo, ao acessar a aceleradora americana que investia na organização, foram surpreendidos com a notícia de que seriam desinvestidos, devido à decisão da aceleradora de abandonar o mercado Brasileiro.

Embora desinvestida, a empresa inicial foi liberada pela investidora a continuar com a oferta de seus produtos no mercado. Deste acontecimento, a diretoria tomou a decisão pela criação de uma nova empresa independente, doravante objeto deste estudo.

De acordo com um dos fundadores da organização estudada, eles já sabiam que a empresa inicial passava por dificuldades, mas como possuíam um líder comportamental forte, cuja relação de confiança era excelente, não se deixaram levar pela debandada de outros profissionais.

Um dos diretores da organização estudada, naquele momento com 21 anos, confessa durante a entrevista, que o fator que o motivou a continuar na empresa inicial, naqueles momentos de crise, não foi o mercado ou a possibilidade de ser sócio, mas sim a liderança comportamental exercida por um dos líderes da empresa inicial. O referido ressalta, inclusive, que quando foi convidado para ser sócio da nova empresa que se formara, não possuía conhecimento técnico e de mercado suficiente para saber se o negócio seria bem-sucedido ou não, o seu único argumento para permanecer ali e aceitar o desafio era a relação de confiança que possuía para com este seu líder.

Como fator crítico de sucesso para a nova empresa que se formara, o diretor entrevistado ressaltou que:

- a) a postura pessoal de um dos patrocinadores do projeto no lado do cliente de dar preferência a organizações catarinenses para o desenvolvimento econômico regional foi crucial para a subsistência da empresa durante os primeiros anos;
- b) a liderança comportamental de um dos diretores da empresa inicial foi o que manteve o time unido, e que, mais tarde, foram convidados a ser sócios do novo empreendimento;
- c) a entrada de um profissional com perfil mais focado em gestão executiva que liderança comportamental foi crucial para a condução da organização durante a fase de consolidação no mercado. Para o diretor entrevistado, o foco em resultados e a gestão financeira do negócio foram os pilares que suportaram os momentos de insegurança.

A nova empresa, desta vez financiada por amigos dos fundadores, iniciou os trabalhos em 2005, tendo como foco o mercado de energia. Esta nova organização herdou da antiga empresa a expertise de cinco profissionais remanescentes e dois clientes do setor de distribuição e geração de energia.

Agora com 11 anos, desde a sua fundação, a organização estudada possui soluções tecnológicas e serviços para a coleta e medição de dados de energia e atende a vários geradores e distribuidoras de energia elétrica em todo o país.

Composta por cerca de 60 colaboradores, o *core business* da organização é formado por profissionais da área de Engenharia Elétrica, Computação e Sistemas de Informação. Esta combinação de profissionais permite que a expertise técnica sobre o mercado de energia seja sistematizada em *softwares* de telemedição e serviços de tecnologia específicos para organizações do setor elétrico, como distribuidoras e geradoras de energia.

Sendo uma Empresa de Base Tecnológica, conta com equipes de desenvolvimento de *software*; de produto para direcionar a oferta de acordo com o mercado; comercial que se utiliza do direcionamento do produto para realizar vendas; de suporte que dá apoio aos clientes quanto a dúvidas e incidentes no sistema; e também o de projetos (foco desta pesquisa), responsável por gerenciar os projetos vendidos, sejam eles de produto ou de serviço.

Vale reforçar que a empresa selecionada é orientada a produto, ou seja, busca realizar vendas daquilo que já foi desenvolvido ou de funcionalidades demandadas pelo mercado, com alto potencial de se tornar produto.

Em se tratando de liderança, dos três tipos apresentados por Arshad et al. (2013), verifica-se que, por envolver os colaboradores nas decisões da organização, pela transparência na tomada de decisões e por buscar definir papéis e responsabilidades de forma a medir os resultados obtidos, a organização estudada possui o tipo Ambidestro, pois conta com a liderança transformacional baseada em carisma e inspiração, e também transacional, baseada na divisão de objetivos e papéis de trabalho.

Assim, após a seleção da empresa em estudo, e sua caracterização e identificação como Empresa de Base Tecnológica, partiu-se para a seleção dos atores da pesquisa.

#### 4.3 SELEÇÃO DOS ATORES DA PESQUISA

Além da responsabilidade básica de gerir projetos, a equipe de projetos é também responsável pelo relacionamento com o cliente e pela representação dos seus anseios dentro da organização. Ou seja, são responsáveis por, a partir da compreensão das necessidades do cliente,

identificar oportunidades de novos negócios e definir as prioridades de desenvolvimento de *software* de forma a atender aos objetivos de todos os clientes e da organização.

Para a organização estudada, vale ressaltar que o perfil de Gerente de Projetos requerido exige muito mais a habilidade de comunicação e negociação que o domínio da disciplina de Gerenciamento de Projetos em si. Esta exigência de profissionais orientados ao negócio em vez de ao projeto corrobora para com a orientação a produto da organização e também para com o objetivo desta pesquisa, pois, é a partir deste perfil que se pretende relacionar a Capacidade Empreendedora.

A equipe de projetos é formada atualmente por cinco profissionais, quatro colaboradores contratados e um sócio fundador. Embora exista um esforço para que o Diretor não mais gerencie projetos e contas de clientes, este ainda se faz necessário neste papel, devido à quantidade de demandas e, principalmente, a sua expertise.

Sendo selecionados três colaboradores e o sócio fundador como atores desta pesquisa, na perspectiva da atividade de Gerenciamento de Projetos, estes atores são caracterizados como Gerentes de Projeto A, B, C e D de forma aleatória. O Quadro 11 apresenta os atores selecionados para esta pesquisa.

**Quadro 11** - Identificação dos atores

<b>Identificador do ator</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Nível de Instrução</b>
A	27	Feminino	Graduação - Bacharelado
B	32	Masculino	Graduação - Bacharelado
C	32	Masculino	Especialização
D	36	Masculino	Especialização

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Conforme o Quadro 11, os atores possuem o terceiro grau completo, dois deles, especialização. O ator A, de sexo feminino, é o mais novo dentre os pesquisados, enquanto que o D é o de maior idade.

Assim, este estudo possui como resultado da composição um total de quatro atores para que, em seguida, seja aplicado o questionário do método Skills com os sujeitos indicados.

#### 4.4 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Dado o objetivo deste trabalho de relacionar a Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projeto da organização aos FCS em Gerenciamento de Projeto e propiciar à organização um melhor entendimento das capacidades da área de Projetos, decidiu-se por utilizar o recorte de Almeida (2003) para a aplicação do método Skills, objetivando a medição da Capacidade Empreendedora da organização.

Conforme apresentado na etapa de seleção dos atores, o Gerenciamento de Projeto é uma atividade estratégica para organização, uma vez que demanda conhecimentos e experiências específicas, não só da disciplina de Gerenciamento como também de outras Capacidades, conforme o método Skills apresentado por Almeida (2003).

Para a aplicação do questionário, um e-mail foi enviado no dia 27/9/2016 para os quatro atores selecionados (Apêndice D). Neste e-mail, os seguintes tópicos foram tratados:

- Contextualização da Pesquisa;
- Motivação para a realização da pesquisa;
- Apresentação resumida do método Skills, variáveis e dimensões a serem analisadas;
- Critérios para a realização da pesquisa na organização;
- Outras informações sobre o preenchimento do questionário;
- Envio dos resultados obtidos para cada um dos colaboradores.

Os critérios para a realização da pesquisa foram expostos de forma a refletir, formalmente, a preocupação para com a discrição da organização na pesquisa, conforme segue:

- Os atores e a organização estudada são identificados respectivamente como Gerentes de Projeto A, B, C e D, e Empresa de Base Tecnológica de Santa Catarina.
- Nenhuma informação estratégica ou de caráter confidencial dos participantes e ou da empresa serão apresentadas;
- A pesquisa não visa realizar julgamentos e ou classificação da organização ou dos participantes, apenas colher dados e os relacionar com a atividade de Gerenciamento de Projeto.

Em se tratando das informações adicionais referentes ao preenchimento do questionário, foi alinhado que:

- O recorte do questionário proposto pelo método Skills é composto por um conjunto de 65 perguntas agrupadas em quatro variáveis (Técnica, Gestão, Instrumental e Pessoal), nove dimensões e 28 indicadores que dimensionam a Capacidade Empreendedora de um indivíduo e servirão de base para dar visibilidade a Capacidade Empreendedora do indivíduo em relação aos FCS de Gerenciamento de Projeto;
- De acordo com a escala Likert, cada pergunta possui sete possibilidades de resposta. Sendo o número 1 a representação de menor conformidade/concordância com a questão e a opção 7 a de maior conformidade/concordância com a questão.

Por fim, foi enfatizado aos atores da pesquisa que o formulário de pesquisa, no formato *Microsoft Excel*, enviado em anexo, deveria ser respondido até o dia 03/10/2016 para que, até o próximo dia 10/10/2016, os resultados individuais em gráfico de radar fossem enviados individualmente para cada pesquisado, como forma de recompensar a participação na pesquisa.

A definição de uma data fim da pesquisa surtiu efeito, porém, não para um dos respondentes, que por esquecimento acabou não realizando o preenchimento. Ciente de que a não participação de um dos quatro pesquisados prejudicaria a visualização do cenário completo da organização se tratando da área de Gestão de Projetos, um novo *e-mail* foi encaminhado individualmente solicitando a este que o prazo havia sido prorrogado e que, portanto, não haveria problema se o questionário fosse preenchido no decorrer daquela semana. O resultado do último entrevistado foi recebido no dia 12/10/2016, finalizando a etapa de aplicação do questionário.

#### 4.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Por meio da caracterização da empresa selecionada, foi possível identificá-la como Empresas de Base Tecnológica, bem como seu esforço tecnológico no desenvolvimento de seus produtos e serviços.

Com a realização da entrevista semiestruturada com o diretor da empresa, pode-se evidenciar como se deu a sua história e qual a importância da disciplina de Gerenciamento de Projetos para a

organização, tendo em vista que o mesmo exerce esta atividade junto à equipe de Gerenciamento de Projetos.

Assim, tendo a empresa sido caracterizada e os atores apresentados, foram discriminadas as particularidades da aplicação do questionário, visando dar visibilidade do processo e também do compromisso de discrição em relação aos atores e a organização, partindo-se para o próximo capítulo, onde se apresenta a análise dos dados da pesquisa.



## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem por finalidade apresentar e analisar os resultados. Assim, foi dividido em quatro tópicos, a saber: considerações; apresentação; análise dos resultados; e síntese do capítulo.

### **5.1 CONSIDERAÇÕES**

Caracterizada a empresa, identificando-a como EBT, selecionados os atores da pesquisa e de posse dos dados obtidos pela aplicação de questionário a eles, busca-se evidenciar a Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projeto (atores desta pesquisa), segundo o método Skills, composto por um conjunto de 65 perguntas agrupadas em quatro variáveis (Técnica, Gestão, Instrumental e Pessoal), subdivididas em nove dimensões e 28 indicadores, com o objetivo de dimensionar a Capacidade Empreendedora de um indivíduo. E ainda, analisar e relacionar dos Fatores Críticos de Sucesso com a Capacidade Empreendedora existentes na empresa em estudo.

### **5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

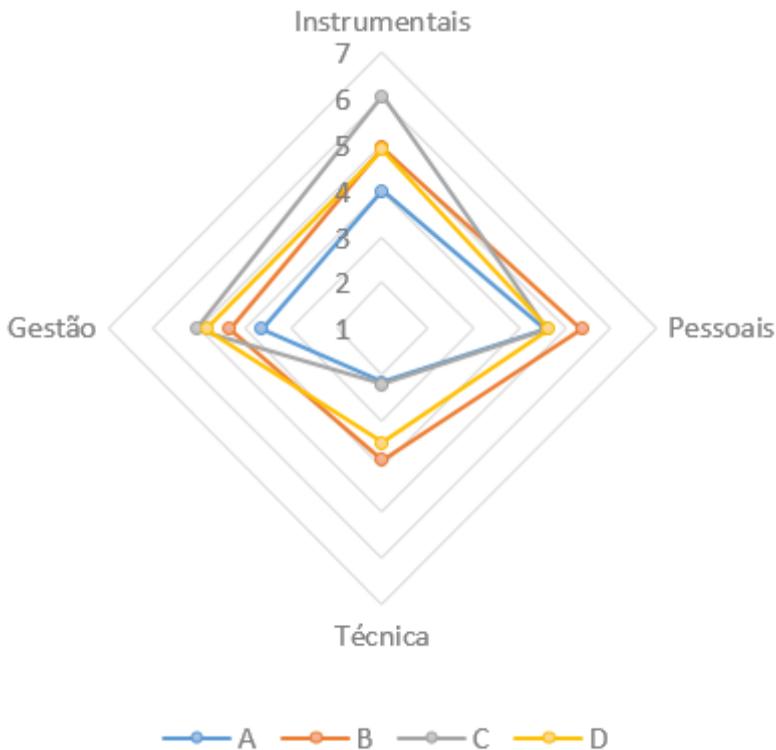
Para a realização da apresentação e análise dos resultados, foi realizada uma investigação empírica com quatro colaboradores, sendo eles Gerentes de Projetos de uma EBT, buscando evidenciar a Capacidade Empreendedora desses gerentes por meio de quatro variáveis (Técnica, Gestão, Instrumental e Pessoal) e ainda, através de nove dimensões, conforme a metodologia adotada, de forma ordenada e organizada.

#### **5.2.1 Análise da Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projeto**

Com base nas 65 perguntas consideradas na análise, a primeira avaliação consistiu nos resultados da Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projeto em conjunto, objetivando, a partir de uma visão macro, referentes às quatro variáveis (Técnica, Gestão, Instrumental e Pessoal) e ainda, através de nove dimensões, conforme a metodologia adotada.

Para a primeira análise, tirou-se a média simples de cada uma das quatro variáveis da Capacidade empreendedora para cada um dos atores representados pelas letras A, B, C e D, conforme apresentado no Gráfico 1.

**Gráfico 1** - Resultados da Capacidade Empreendedora por variável



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nas respostas obtidas pela aplicação do questionário.

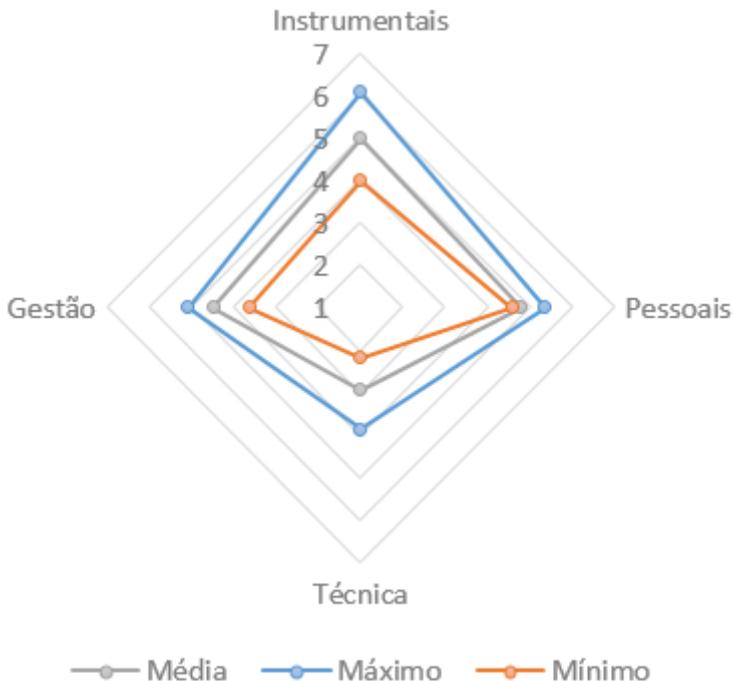
Das quatro variáveis que definem a Capacidade Empreendedora expostas no Gráfico 1, verifica-se que os atores apresentam resultados aproximados nas áreas de Gestão e Pessoais e se distanciam entre si pelas suas capacidades Técnica e Instrumentais.

Diferenciando-se dos demais atores, o ator C apresenta ter a Capacidade Instrumental melhor desenvolvida que os demais, fator que, dadas as proporções, aumenta consideravelmente a média das áreas na análise do conjunto.

Ainda no Gráfico 1, os atores B e D possuem as suas capacidades melhor equilibradas entre as quatro categorias (Gestão, Instrumentais, Pessoais e Técnica). Fator que lhes confere maior aproveitamento de suas capacidades na atividade de Gerenciamento de Projetos.

O ator C possui medidas menores que as dos atores B e D apenas na Categoria Técnica. Contudo, conforme Almeida (2003), a Capacidade Técnica aborda as experiências do pesquisado como empreendedor, fator que corrobora para com a verificação de que o ator C não possui experiências empreendedoras. O mesmo pode ser aplicado para o ator A. No contexto da Capacidade Empreendedora, quanto mais experiências empreendedoras, maior a maturidade e conhecimento técnico em relação ao tema, contudo, no Gerenciamento de Projetos, o conhecimento e experiência empreendedora não são critérios para a execução da atividade, muito embora seja fundamental para lidar com os desafios envolvidos na condução de um projeto.

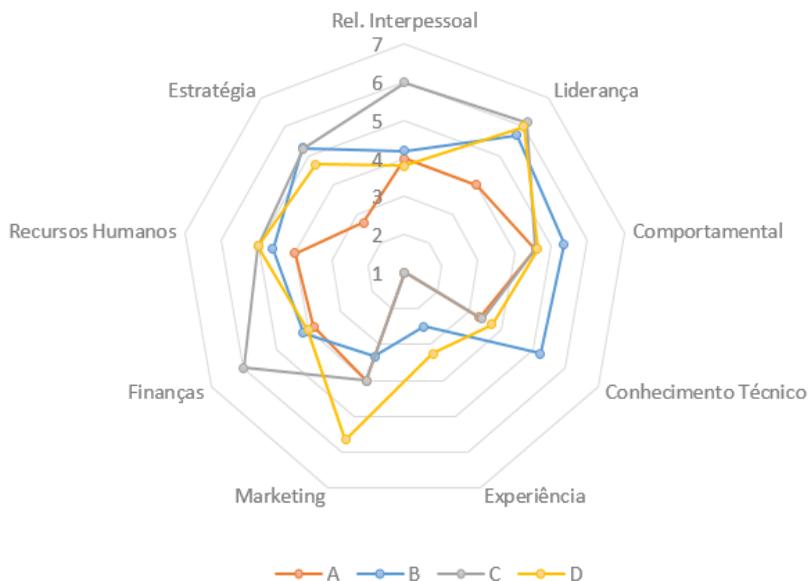
Ao analisar os escores máximos (Maior resultado por área), médios (Média simples entre os atores por área) e mínimos (Menor resultado por área) no Gráfico 2, que trata da Capacidade Empreendedora, constata-se que a equipe é melhor desenvolvida em suas capacidades instrumentais e pessoais. Contudo, para as capacidades pessoais, verifica-se maior proximidade entre as três séries (Máximo, Média e Mínimo), fator que reforça a maior compatibilidade da equipe frente às demais capacidades.

**Gráfico 2** - Média, máximo e mínimo por área da Capacidade Empreendedora

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nas respostas obtidas pela aplicação do questionário.

Ainda com relação à análise da Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projeto, o método Skills subdivide as variáveis da Capacidade Empreendedora em nove dimensões, a saber: Relacionamento interpessoal; Liderança; Comportamental; Conhecimento técnico; Experiência; Marketing; Finanças; Recursos Humanos; e Estratégia.

Assim, o Gráfico 3 apresenta o cenário da Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projetos sob a lente das dimensões.

**Gráfico 3** - Capacidade Empreendedora dos pesquisados por dimensão

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nas respostas obtidas pela aplicação do questionário.

Conforme a Gráfico 3, as 65 questões envolvendo as nove dimensões da Capacidade Empreendedora apresentaram algumas equidades e variações. Dentre estas, nota-se que o maior alinhamento entre os atores se dá nas dimensões Comportamental e de Recursos Humanos, indicando a sinergia do grupo enquanto equipe e conhecimento das aptidões necessárias para se atuar na área de Gestão.

Por outro lado, a dimensão Experiência e Marketing foram as com maior diferença entre os atores. Sendo esta análise voltada para a análise do perfil empreendedor, verifica-se que a ausência de experiência empreendedora e também do conhecimento em Marketing por alguns dos atores pesquisados pode ter gerado esta diferença.

Ao se analisar as dimensões, a partir das médias, máximas e mínimas dos atores pesquisados, se obtêm os pontos de força, fraqueza e de equilíbrio da equipe. O Gráfico 4 apresenta estes resultados.

**Gráfico 4** - Média, máximo e mínimo das dimensões da Capacidade Empreendedora



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nas respostas obtidas pela aplicação do questionário.

Conforme o Gráfico 4, ao se analisar as máximas, verifica-se que as dimensões de Finanças, Relacionamento Interpessoal e Liderança são as de maior pontuação, ou seja, há um ou mais membros da equipe com estas capacidades melhor desenvolvidas em relação aos demais. Em contrapartida, a partir da análise das mínimas, as dimensões de Experiência, Estratégia e Marketing são menos desenvolvidas na equipe.

Em se tratando das médias da equipe, o Gráfico 4 apresenta um cenário interessante, onde apenas a dimensão Liderança ultrapassa a faixa dos cinco pontos enquanto outras sete ocupam a faixa dos quatro pontos. Neste ínterim, dada a caracterização da organização estudada onde foi identificado o perfil Ambidestro (Transformacional e Transacional) da organização quanto ao estilo de liderança, verifica-se que o desenvolvimento da dimensão Liderança, no Gráfico 4, pode ser considerado resultado da influência da liderança Transformacional exercida na organização, onde, a partir de uma estratégia e visão clara a empresa se comunica horizontalmente com os colaboradores, os envolvendo no processo decisório.

Por fim, a menor média verificada foi para a dimensão Experiência. Logo, percebe-se que a ausência de experiências empreendedoras impacta diretamente este indicador.

Ao analisar os valores mínimos do Gráfico 4, verifica-se a dimensão Experiência como sendo o indicador mais prejudicado pela ausência de experiências empreendedoras, fator que justifica também o baixo valor obtido para a dimensão Estratégia, uma vez que a pouca experiência impacta no desenvolvimento da Capacidade de se definir estratégias.

A fim de realizar e relacionar os dados obtidos por ator e também da equipe, o Quadro 12 foi elaborado com o objetivo de apresentar quais são as capacidades que mais e menos se destacam dentre as quatro variáveis e as nove dimensões, conforme o método.

**Quadro 12** - Variáveis e dimensões da Capacidade Empreendedora dos atores

Atores/Equipe	Variável mais desenvolvida	Variável menos desenvolvida	Dimensão mais desenvolvida	Dimensão menos desenvolvida
A	Pessoais	Técnica	Comportamental	Experiência
B	Pessoais	Técnica	Liderança	Experiência
C	Instrumentais	Técnica	Liderança	Experiência
D	Instrumentais	Técnica	Liderança	Experiência
Equipe (A+B+C+D)	Instrumentais	Técnica	Liderança	Experiência

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Com base no Quadro 12, podem-se fazer as seguintes considerações:

- Tendo o Conhecimento Técnico e Experiência como dimensões da variável Técnica, verifica-se que, embora dotados de conhecimento a respeito do setor e da área de atuação, os atores pesquisados não possuem experiências empreendedoras. Fator que justifica a variável Técnica como a menos desenvolvida dentre as quatro para todos os atores;
- O Ator B possui a variável Capacidades Pessoais mais desenvolvida, contudo a sua dimensão mais desenvolvida compõe a variável Capacidades Instrumentais. Com base nisso, enfatiza-se que além de melhor desenvolvidas, o ator B as está desenvolvendo equitativamente.

Assim, em seguida, parte-se para a análise dos Fatores Críticos de Sucesso e suas relações com a Capacidade Empreendedora.

### **5.2.2 Análise dos Fatores Críticos de Sucesso e suas relações com a Capacidade Empreendedora**

Para a análise e relacionamento dos Fatores Críticos de Sucesso com a Capacidade Empreendedora, definiu-se a partir da proposta de análise de conteúdo que as quatro áreas e nove dimensões da Capacidade Empreendedora apresentadas por Almeida (2003) são citadas aqui como sendo quatro **categorias** e nove **indicadores**. Ao final das ponderações de cada FCS de sucesso (15 FCS, conforme Capítulo 3) expostos e analisados a partir do contexto da organização e também do ponto de vista da Capacidade Empreendedora, os seguintes relacionamentos foram estabelecidos no Quadro 13.

**Quadro 13** – Relação das Variáveis, Dimensões e Indicadores da Capacidade Empreendedora com os FCS

<b>Categorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>
Capacidades Instrumentais	Relacionamento Interpessoal	Gerenciamento das Comunicações
	Liderança	Gerenciamento das partes interessadas Gerenciamento da Integração
Capacidades Pessoais	Comportamental	Competência da equipe de Projetos
Capacidades Técnicas	Conhecimento técnico	Gerenciamento do Escopo
	Experiência	Gerenciamento dos Riscos Gerenciamento da Qualidade Treinamento e Educação
Capacidades de Gestão	Marketing	Apoio Executivo
	Finanças	Planejamento Estratégico
	Recursos Humanos	Gerenciamento do Tempo
	Estratégia	Gerenciamento dos Custos Gerenciamento dos Recursos humanos Gerenciamento de parceiros e fornecedores Gerenciamento das Aquisições

**Fonte:** Adaptado de Almeida (2003) e Almajed e Mayhew (2013).

Sendo a Capacidade Instrumental atribuída a capacidade de escutar, adquirir informação, de se comunicar, do sentido de obrigação com os outros, de decisão, de identificar novas oportunidades de negócio (visão) e de assumir responsabilidades/compromissos.

Determinou-se que, em acordo aos FCS elencados para este trabalho, os FCS que melhor se relacionam com a Capacidade Instrumental são: **Gerenciamento da Comunicação, Gerenciamento das partes interessadas e Gerenciamento da Integração.**

O **Gerenciamento da Comunicação**, elencado em separado como FCS, reforça a necessidade de uma boa comunicação com todos os envolvidos no projeto. Para Low, Gao e Tay (2014), ter o canal de comunicação aberto e formalizado entre as partes interessadas, permite que a informação e mudanças ocorridas cheguem ao Gerente de Projetos e também as partes interessadas. O autor ainda ressalta a importância da clareza nas definições de papéis e responsabilidades para cada projeto, pois agrupamentos sem foco no propósito do projeto atrapalham a coordenação. Logo, verifica-se que a comunicação não está relacionada apenas à comunicação expressa, mas sim a todos os meios de comunicação ativa ou passiva como, por exemplo: documentos, sinalizações e indicadores de projeto. Neste sentido, a comunicação é também uma ferramenta para se dar visibilidade do cenário do projeto a todos os envolvidos.

Dado a especificidade do FCS **Gerenciamento da Comunicação**, verifica-se seu vínculo explícito com o indicador Comunicação, por demandar habilidades de comunicação e liderança em todas as demais áreas de Projeto.

Na sequência, o Guia PMBOK (2013) também destaca que o **Gerenciamento das partes interessadas** se mistura ao **Gerenciamento da Comunicação**, uma vez que a comunicação é o meio pelo qual se monitora continuamente os envolvidos no projeto visando compreender as necessidades, interesses, motivações e visões externas ao projeto, conflitantes ou não.

Ainda dentro do Gerenciamento de Projetos, Abouzahra (2011) pontua que além de manter as partes interessadas envolvidas e satisfeitas para com o projeto, o processo de identificação e **Gerenciamento das partes interessadas** deve ser contínuo de forma a impedir que expectativas divergentes das já estabelecidas se tornem riscos, ou mesmo, gerem impactos negativos ao projeto.

O Guia PMBOK (2013, p. 391) organiza o **Gerenciamento das partes interessadas** em quatro fases: Identificação, Planejamento, Gestão do engajamento e Controle:

**Identificar as partes interessadas** — O processo de identificar pessoas, grupos ou

organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência, e seu impacto potencial no êxito do projeto.

**Planejar o gerenciamento das partes interessadas** — O processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses, e impacto potencial no sucesso do projeto.

**Gerenciar o engajamento das partes interessadas** — O processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas deles, abordar as questões à medida que elas ocorrem, e incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto.

**Controlar o engajamento das partes interessadas** — O processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas do projeto em geral, e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das partes interessadas.

Lidar com o **Gerenciamento das partes interessadas** envolve lidar diretamente com a condução das expectativas dos envolvidos no projeto, esta gestão envolve principalmente o indicador **Relacionamento Interpessoal e Liderança**.

Pautando-se pelas nove áreas de Gerenciamento de projetos apresentadas na revisão bibliográfica de Gerenciamento de Projetos (Capítulo 2), verifica-se o vínculo estreito entre todas, uma vez que a qualidade de um produto não deve exceder os custos ou escopo definidos para o projeto, assim como o atendimento a todos os anseios

das partes interessadas pode acarretar no aumento dos riscos do projeto ou mesmo na necessidade de sobrecarga no time de projeto dada a expectativa de prazo. Neste sentido, a interligação destas áreas explica o motivo do FCS Gerenciamento de Projetos ser um dos primeiros colocados no levantamento realizado por Almajed e Mayhew (2013) e também justifica o motivo pelo qual a interdependência destas áreas também serem tratadas como uma área de conhecimento de Gerenciamento de Projetos.

O **Gerenciamento da Integração**, último FCS agrupado a categoria das Capacidades Instrumentais, tem por objetivo apresentar formas de realizar o acompanhamento e monitoramento dos relacionamentos entre as áreas do conhecimento de Gerenciamento de Projetos de forma a aumentar a eficiência na aplicação das áreas. O Guia PMBOK (2013, p. 63) exemplifica a necessidade do **Gerenciamento da Integração**:

[...] uma estimativa de custos necessária para um plano de contingência envolve a integração dos processos nas áreas de conhecimento de gerenciamento de custos, tempo e riscos. Quando riscos adicionais associados às várias alternativas de alocação de pessoal são identificados, então um ou mais desses processos podem ser reconsiderados.

Com base no exposto, dando enfoque ao cenário da organização, o **Gerenciamento da Integração** exige competências para orquestrar as áreas de Gerenciamento de Projetos de forma a garantir o avanço do projeto. Do ponto de vista da Capacidade Empreendedora, o **Gerenciamento da Integração** se relaciona com os indicadores **Comunicação** e **Liderança** por influenciar diretamente nas decisões favoráveis ao projeto.

As Capacidades Pessoais têm como indicador, na perspectiva de Almeida (2003), o comportamento, onde atribuem as características de perseverança, de arriscar, com espírito de iniciativa, de potencial criativo, de inovar, de partilha, automotivação e de trabalhar. Neste cenário, têm-se como Fatores Críticos de Sucesso, conforme Almajed e Mayhew (2013) e o Guia PMBOK (2013), a **Competência da equipe de projetos**.

O FCS citado pelos autores Almajed e Mayhew (2013) como **Competência da equipe de Projetos** está relacionado a características

comportamentais e também a técnicas da equipe de Projetos. O Guia PMBOK (2013, p. 17), aborda as responsabilidades e competências do Gerente de Projetos da seguinte forma:

[...] o papel do gerente de projetos torna-se cada vez mais estratégico. Entretanto, a compreensão e aplicação do conhecimento, das ferramentas e técnicas reconhecidas como boas práticas não são suficientes para o gerenciamento de projetos eficaz. Além das habilidades específicas a qualquer área e das proficiências de gerenciamento geral exigidas pelo projeto, o gerenciamento de projetos eficaz exige que o gerente de projetos possua as seguintes competências: **Conhecimento** - Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos. **Desempenho** - Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de fazer ou realizar quando aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos. **Pessoal** - Refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade, e liderança, que fornecem a habilidade de guiar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

Embora o Guia PMBOK (2013) trate das competências do Gerente de Projeto em vez da equipe de projetos conforme apresenta o FCS, é possível a partir dela, compreender as demandas necessárias para uma equipe de Gerenciamento de Projetos eficiente.

No que tange às competências, Gomes Jr. (2013) faz um recorte sobre a competência como sendo a capacidade intrínseca às pessoas na geração de resultados advindos de objetivos estratégicos da organização. Neste sentido, a percepção do FCS **Competência da equipe de Projetos** pode ser mensurada a partir da comparação do conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes demandados para um determinado objetivo com os resultados alcançados desde então pela equipe de Projetos.

Para Slepian (2013), o empoderamento e a interdisciplinaridade dos times de projeto são fatores fundamentais para a sua composição. Logo, estas características de composição e capacidade de aprender do

time são competências críticas para a alta performance e inovação em EBT's.

Analisando pelo viés da Capacidade Empreendedora, a **Competência da equipe de Projetos** é construída a partir do conjunto de competências individuais, neste caso, representado pelo indicador **Comportamental**.

Na perspectiva de Almeida (2003), as Capacidades Técnicas, são formadas pela Experiência e Conhecimento Técnico, dimensões que, segundo o referido autor, estão atreladas à formação do indivíduo em relação à atividade que exerce, ao domínio do processo de inovação, ao conhecimento do setor, à experiência profissional e, por fim, a experiência empresarial. Com base neste entendimento, conforme Almajed e Mayhew (2013) e o Guia PMBOK (2013), os Fatores Críticos de Sucesso **Gerenciamento de Escopo, Gerenciamento de Riscos, Gerenciamento da Qualidade e Treinamento e Educação** estão relacionados, principalmente, à Capacidade Técnica.

Para Dezdar (2012), a complexidade resultante entre as variáveis de *hardware*, *software* e humana nas organizações requerem maturidade e conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Nesta linha, o referido autor, dentro das responsabilidades do gerenciamento de projeto, destaca o **Gerenciamento do Escopo** como crítico para o sucesso do projeto, uma vez que a má gestão pode resultar em entregas sem valor ao cliente e custos adicionais ao projeto.

No contexto da organização, o **Gerenciamento do Escopo** exige conhecimento técnico do Gerente de Projeto, pois negociações e dúvidas de escopo acontecem a todo o momento e sem o domínio dos requisitos presentes no projeto, não há como realizar uma Gestão eficaz. Desta forma, do ponto de vista da Capacidade Empreendedora, o **Gerenciamento do Escopo** se enquadra no indicador **Conhecimento Técnico**.

Avançando nos FCS que estão dentro das áreas de conhecimento de Gerenciamento de Projetos, em relação ao **Gerenciamento de Riscos**, Baccarini et al. (2004, p. 287) pontuam que a identificação de riscos em projetos de TI pode se tornar um grande desafio para o Gerente de Projeto, devido à diversidade de riscos existentes. Logo, entender o que cada risco representa e atuar sobre os que realmente importam, passa a depender da maturidade e experiência do Gerente de Projetos.

No contexto da organização, o risco é uma variável a ser acompanhada para que a sua mitigação ocorra de acordo com um plano.

Contudo, este plano só é bem realizado quando acompanhado de maturidade técnica e experiência. Sendo assim, do ponto de vista da Capacidade Empreendedora, o **Gerenciamento de Riscos** se relaciona com o indicador **Conhecimento Técnico e Experiência**.

No tocante ao **Gerenciamento da Qualidade**, o Guia PMBOK (2013) apresenta a importância do planejamento, execução e controle da qualidade para o cumprimento dos requisitos do produto do projeto, bem como para dar visibilidade ao processo da qualidade, uma vez que esta impacta a percepção do cliente em relação ao avanço do projeto e também, em caso de baixa qualidade, aos custos e prazos estabelecidos.

No tocante à organização estudada, dadas a complexidade e criticidade do seu produto, ao mercado conservador e também a forte regulamentação do governo, verifica-se o **Gerenciamento da Qualidade** como sendo crucial para a manutenção da carteira de clientes, uma vez que a não satisfação de um único cliente pode acarretar no descrédito de todo o mercado em curto espaço de tempo, diminuindo drasticamente a possibilidade de fechamento de novos negócios no segmento.

Em relação à Capacidade Empreendedora, no contexto da organização estudada, verifica-se como mais importante a relação com o indicador **Conhecimento Técnico**, devido à necessidade de se compreender os problemas que prejudicam a qualidade, bem como os processos relacionados à área.

O FCS denominado em tradução literal como **Treinamento e Educação** está relacionado à necessidade constante de capacitação dos envolvidos no projeto, sejam eles usuários do produto do projeto ou membros da equipe técnica e de gestão.

Segundo Altamony (2016), é crucial que o produto do projeto seja aceito e completamente utilizado pelo usuário. Neste sentido, selecionar os usuários chave, treiná-los e prepará-los para multiplicar o conhecimento no cliente (organização) passam a ser desafio de Gestão. O autor ainda destaca que para garantir a adoção, é importante o apoio público dos líderes da organização, pois estes, a partir de sua influência, diminuem a curva de adoção e mitigam, assim, o risco de insucesso por não aceitação do produto do projeto.

No contexto da organização estudada, o FCS **Treinamento e Educação** é fundamental durante o processo de implantação de novos sistemas, tanto do lado cliente, como também internamente, devido à necessidade de capacitação do Gerente de Projetos a respeito do produto ofertado.

Ao relacionar o FCS **Treinamento e Educação** com a Capacidade Empreendedora, identifica-se que o atendimento a este FCS depende da Capacidade Instrumental no que tange a habilidade de influenciar para a utilização da nova tecnologia, contudo, é a partir do indicador **Conhecimento Técnico e Experiência** que se estabelece confiança para a transferência do conhecimento tanto para o cliente quanto para a equipe interna.

A quarta variável do método exposto por Almeida (2003), o da Capacidade de Gestão, é formado por quatro dimensões: Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Estratégia. Para o autor, estas dimensões contemplam: na dimensão do Marketing, a capacidade de perceber as motivações do cliente e de medir seu grau de satisfação; para as Finanças, a de negociar financiamentos e montar sistema de controle de gestão; para Recursos Humanos, a capacidade de motivar, avaliar e contratar colaboradores; e por fim, para a Estratégia, a capacidade de conceber a estratégia da organização e implementá-la de forma satisfatória. Com base nestes constructos, conforme Almajed e Mayhew (2013) e o Guia PMBOK (2013), os Fatores Críticos de Sucesso **Apoio Executivo, Planejamento Estratégico, Gerenciamento do Tempo, Gerenciamento dos Custos, Gerenciamento dos Recursos Humanos, Gerenciamento de parceiros e fornecedores e Gerenciamento das Aquisições** têm seu vínculo mais forte com a Capacidade de Gestão.

O FCS *Top Management Support* (TMS), aqui denominado como **Apoio Executivo** é tido, segundo Young e Jordan (2008), como inerentemente bom no apoio à atividade de Gerenciamento de Projetos, não obstante, expõe que, em excesso, pode ser disfuncional e levar o projeto ao fracasso. Para o referido autor, embora seja reconhecido como um FCS, o **Apoio Executivo** não deve ser utilizado com frequência, por acarretar em perda de credibilidade à equipe executiva.

Como referência ao **Apoio Executivo** na organização estudada, por ser uma empresa enxuta, a diretoria da organização atua como **Apoio Executivo**, se responsabilizando por tratar de temas que fogem da alçada gerencial. Desta forma, quando há situações irresolúveis na esfera gerencial, o executivo da organização estudada é acionado com o objetivo de remover o impasse em esfera executiva.

Corroborando com a importância do **Apoio Executivo**, Dezdar (2012) acrescenta que sem a liderança efetiva e a presença de um **Apoio Executivo** atuante, os indivíduos da organização encontrarão formas criativas de se manter na zona de conforto, gerando perda de potencial à organização. Ao trazer esta ponderação para a empresa estudada,

constata-se que o **Apoio Executivo** realiza também a atividade de acompanhamento, monitoramento e apoio na definição de estratégias para alcançar os objetivos. Este apoio é realizado a partir de indicadores e reuniões de atualização de *status*.

Com base nisso, ao buscar relações do **Apoio Executivo** para com as categorias da Capacidade Empreendedora, verifica-se a direta relação com as Capacidades Técnicas e de Gestão devido à necessidade de um apoio especializado baseado em fundamentos técnicos e de experiência profissional nas atividades de Gestão como Finanças, Marketing, Recursos Humanos e Estratégia. Não obstante, embora o **Apoio Executivo** utilize-se de sua Capacidade Técnica para dar apoio à tomada de decisão, a efetividade do **Apoio Executivo** está diretamente ligada aos quatro indicadores da categoria Capacidade de Gestão, pois é a partir das diretrizes estratégicas que o **Apoio Executivo** contribui para a resolução de impedimentos.

Em relação ao FCS **Planejamento Estratégico**, Al-Turki (2011) destaca que, se bem desenvolvida culturalmente na organização, permite a tomada de decisões visando um objetivo estratégico no longo prazo em vez de um objetivo local no curto prazo. Neste ínterim, verifica-se que uma organização ou, no contexto deste trabalho, um Gerente de Projetos, desenvolve o seu planejamento estratégico buscando atingir o cumprimento dos objetivos respeitando o prazo, custo, tempo e qualidade definidos.

Assim sendo, o **Planejamento Estratégico** pode ser visualizado como uma fotografia do cenário atual e das possibilidades de sucesso, riscos e contratempos existentes, enquanto que o Gerenciamento de Projetos é o meio pelo qual estas possibilidades poderão ser exploradas visando o melhor caminho estratégico para a obtenção dos resultados esperados.

Embora não sendo uma atividade explícita na organização estudada, o **Planejamento Estratégico** está presente em todas as atividades de Gestão, se relacionando, desta forma, com o indicador Estratégia.

O **Gerenciamento do Tempo**, área do conhecimento de Gerenciamento de Projeto, objetiva no acompanhamento dos entregáveis em seus respectivos prazos, utilizando para isso, ferramentas para monitoramento e acompanhamento de cronograma conforme apresentado no Guia PMBOK (2013, p. 141):

[...] modelo do cronograma é uma representação do plano para a execução das atividades do projeto incluindo durações, dependências, e outras informações de planejamento, usado para produzir um cronograma de projeto juntamente com outros artefatos do cronograma.

Sendo o tempo uma variável crucial para as EBT's, o **Gerenciamento do Tempo** se enquadra no contexto da organização como uma área estratégica para o alcance dos objetivos do projeto dentro do *timing* da organização, por este motivo, está diretamente ligada ao indicador Estratégia.

Em se tratando de custos adicionais, o FCS **Gerenciamento dos Custos** é a área do conhecimento de Gerenciamento de Projetos responsável por oferecer ferramentas e técnicas para monitorar a saúde financeira do projeto na linha do tempo. O Guia PMBOK (2013, p. 193) exemplifica:

O gerenciamento dos custos do projeto preocupa-se principalmente com o custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto. O gerenciamento dos custos projeto deve considerar também o efeito das decisões de projeto no custo recorrente subsequente do uso, manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado do projeto. Por exemplo, limitar o número de revisões do design pode reduzir o custo do projeto, mas poderia aumentar os custos operacionais resultantes do produto.

Sendo o custo uma variável crítica dentro do Gerenciamento de Projetos, se enquadra no contexto da organização como uma área estratégica para a continuidade das operações na organização. Sendo assim, se relaciona com o indicador **Finanças** da categoria **Capacidade de Gestão**.

Em se tratando de Gerenciamento da tríade escopo, custo e tempo, Atkinson (1999) reforça que, embora a literatura identifique vários FCS de Gerenciamento de Projetos, o "Triângulo de Ferro" continua sendo o critério mais amplamente aceito de sucesso devido, principalmente, aos impactos negativos que estes geram quando uma destas três variáveis entra em desequilíbrio. Logo, um descompasso nos

requisitos da entrega gera aumento dos custos e do prazo devido ao retrabalho e vice-versa.

No que tange o desenvolvimento humano, o **Gerenciamento de Recursos Humanos**, área de conhecimento do FCS Gerenciamento de Projetos, conta com processos e ferramentas que objetivam dar apoio à equipe que compõe o time de Projeto. O Guia PMBOK (2013) destaca que o Conhecimento do processo e compromisso da equipe de projetos é fortalecido quando há a participação de todos os membros do time do projeto. Com base neste ideal, é crucial que cada membro da equipe possua seus papéis e responsabilidades de forma a completar as necessidades para o atendimento satisfatório do projeto. Para o Guia, a equipe pode compartilhar habilidades multidisciplinares, atuar em momentos diferentes do projeto e, também, ser removidos do time à medida que o projeto avança.

Neste íterim, o **Gerenciamento de Recursos Humanos** possui vínculo explícito com o indicador **Recursos Humanos** presente na categoria **Capacidade de Gestão**.

O **Gerenciamento de Parceiros e Fornecedores** foi definido como um FCS devido aos riscos que a má gestão dos parceiros e fornecedores pode causar ao projeto e, conseqüentemente, à organização. Almajed e Mayhew (2013) concluem que as organizações devem buscar seus fornecedores tanto com base na qualidade quanto no preço, pois, estes parceiros se tornarão a extensão do alcance da organização.

Devido ao foco exclusivo em desenvolvimento de software e também ao pequeno porte da organização estudada, o **Gerenciamento de Parceiros e Fornecedores** não é uma atividade crítica para a atividade de Gerenciamento de Projeto na organização, uma vez que este tipo de atividade é geralmente tratado pela área Comercial e de Produtos. Contudo, por ser considerada uma área estratégica para a área Comercial e de Produtos da organização, se relaciona com o indicador **Estratégia**, da categoria **Capacidade de Gestão**.

É comum a necessidade de aquisições para o projeto, sejam estas para complementar itens do escopo ou para dar suporte ao projeto. Conforme o Guia PMBOK (2013), esta demanda é contemplada pela área de **Gerenciamento das Aquisições**, responsável por planejar e executar aquisições de produtos ou serviços com base nas necessidades do projeto, desde a seleção dos fornecedores até a justificativa da compra a preços competitivos.

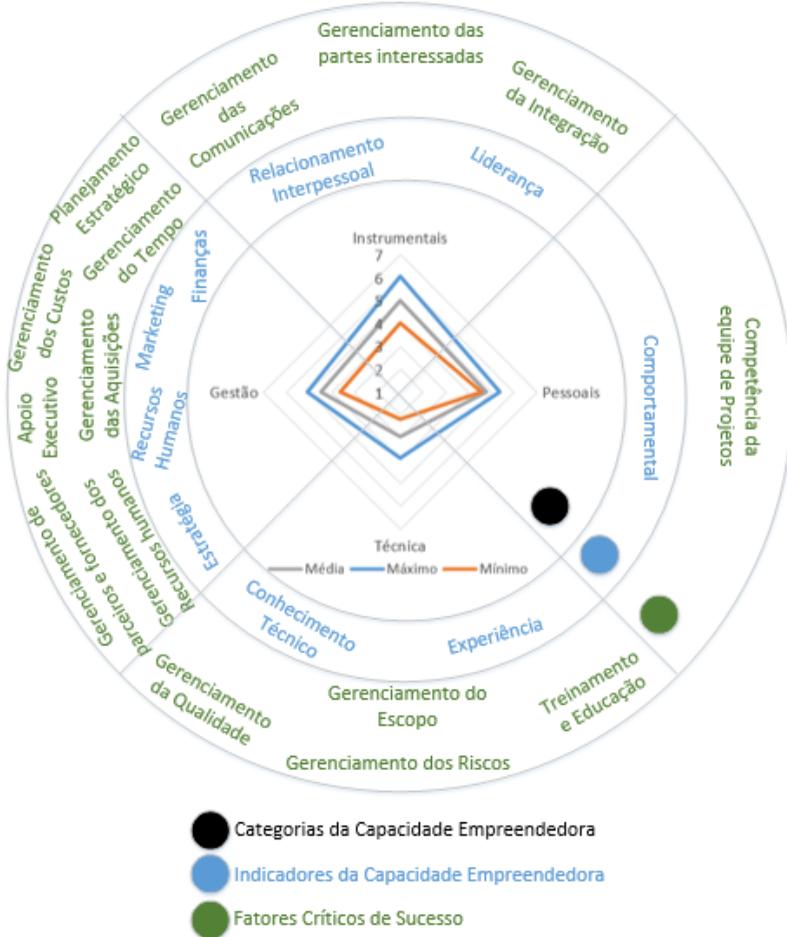
Trazendo o **Gerenciamento das Aquisições** ao contexto da organização, verifica-se que, embora reduzida, há necessidade recorrente de investimento em treinamentos e novas ferramentas que beneficiem a execução da atividade de Gestão. Neste contexto, se relaciona aos indicadores **Estratégia e Finanças**.

Assim, após relacionar a Capacidade Empreendedora com os Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos, partiu-se para a próxima etapa, que se refere às relações entre a Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projeto com os FCS.

### **5.2.3 As relações entre a Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projeto e os FCS**

Com base na construção da análise da Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projeto e, posteriormente, no relacionamento das áreas e dimensões da Capacidade Empreendedora aos Fatores Críticos de sucesso, chegou-se ao constructo apresentado na Figura 6, que objetiva evidenciar como a Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projeto se relacionam com os Fatores Críticos de Sucesso.

**Figura 6** - Relações da Capacidade Empreendedora da organização estudada com os Fatores Críticos de Sucesso



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Com base na Figura 6, verifica-se que 46% (7 de um total de 15) dos FCS estão atrelados à Capacidade de Gestão do Gerente de Projetos, indicando que o maior desafio da atividade de Gerenciamento de Projetos está nas atividades que envolvem Estratégia, Recursos Humanos, Finanças, Marketing. Ao retratar este cenário, a partir do viés Fator Crítico de Sucesso, os desafios são representados a partir dos FCS: Planejamento Estratégico, Gerenciamento do Tempo, Gerenciamento

dos Custos, Apoio Executivo, Gerenciamento dos Recursos humanos, Gerenciamento de parceiros e fornecedores, Gerenciamento das Aquisições.

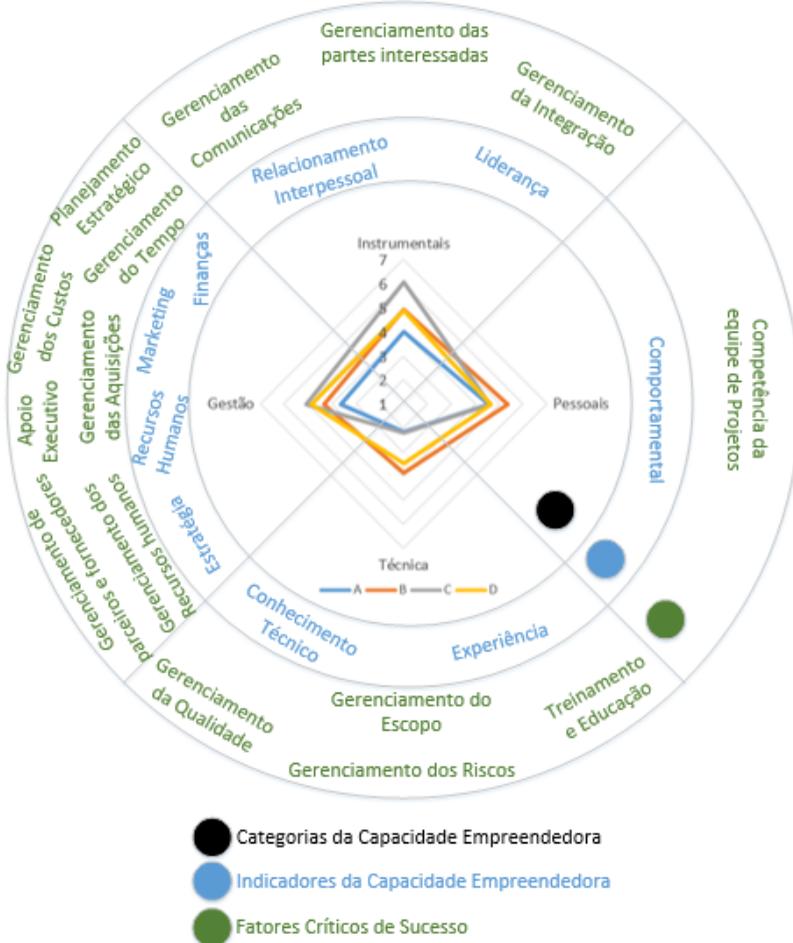
Utilizando-se a média simples dos atores, pode-se dizer que a equipe possui melhores resultados quanto aos FCS relacionados à Capacidade Comportamental e Instrumental. Estas, por sua vez, representam 27% (4 de um total de 15) de todo o grupo de FCS elencados e considerados importantes para a atividade de Gerenciamento de Projetos.

A Capacidade Comportamental, equilibradamente desenvolvida entre os atores da organização estudada, apresentou relação direta apenas com o FCS Competência da Equipe de Projetos. Não obstante, constata-se que, por ser uma avaliação comportamental do ator, esta pode acabar influenciando nas demais Capacidades como atenuador. Como exemplo, pode-se dizer que, caso os atores não possuíssem equilíbrio em suas Capacidades Comportamentais, os mesmos apresentariam desvios proporcionais nas demais áreas.

Dada a prevalência da Capacidade Comportamental e Instrumental, pode-se ponderar que tais resultados foram obtidos devido à pouca experiência da equipe na atividade de Gerenciamento de Projetos e ou como equipe constituída, uma vez que a atividade principal dos atores está fortemente atrelada às atividades de Gestão.

Para afunilar o entendimento a respeito da Capacidade Empreendedora e suas relações com os FCS, a Figura 7 apresenta os resultados por ator.

**Figura 7 -** Relações da Capacidade Empreendedora dos atores com os Fatores Críticos de Sucesso



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Ao realizar a análise das relações de forma individual para cada um dos atores, verifica-se que o ator A, talvez pela sua formação e idade inferior, é o que possui os resultados mais retraídos dentre os demais. Atrelando-se o seu perfil ao relacionamento com os FCS, verifica-se que o seu perfil empreendedor está voltado para as relações pessoais e instrumentais. Mesmo contribuindo para alicerçar a base da experiência do profissional, estas capacidades acabam não sendo utilizadas em seu

potencial devido as suas Capacidades de Gestão e Técnica não terem desenvolvimento compatível. Caso a pouca experiência com a disciplina de Gerenciamento de Projetos seja comprovada, recomenda-se à organização o investimento em treinamento quanto às disciplinas de Gerenciamento de Projetos para atender principalmente aos FCS de Gestão. E, em se tratando da Capacidade Empreendedora, a capacitação em Negócios visando aprimorar o conhecimento do ator A na dimensão Estratégia e Finanças da Capacidade Empreendedora.

O ator B, com o perfil equilibrado em se tratando das quatro áreas da Capacidade Empreendedora, possui o menor resultado na categoria Capacidade de Gestão, com maior retração na dimensão de Marketing. Esta retração remonta para a necessidade de melhor interação e criação de relacionamento junto aos seus interlocutores a partir de campanhas internas cujo objetivo é a apresentação e compartilhamento de seus resultados dentro de uma mesma ótica, gerando satisfação ao cliente e, por conseguinte, aos interessados no sucesso do projeto.

O Ator C é marcado pelo melhor resultado quanto a Capacidade de Gestão, e destacadamente o detentor do melhor resultado na categoria Capacidade Instrumental. Fator que o favorece na atividade de gestão e liderança no contexto da organização e o habilita para realizar de treinamentos para os demais membros da equipe.

Por fim, o ator D, também com o resultado equilibrado entre as quatro capacidades, demonstra ter como ponto forte a Capacidade de Gestão e, portanto, maior conhecimento para atuar no atendimento dos FCS relacionados à Capacidade de Gestão.

### 5.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO

A partir da análise pelo viés da organização, verificou-se a relação da Capacidade Empreendedora como sendo um instrumento da análise do perfil do indivíduo e suas potencialidades quanto a sua maturidade para o cumprimento dos FCS de projeto, conforme apresentado na Figura 6.

Além disso, com a distribuição dos FCS nas categorias da Capacidade Empreendedora foi possível identificar os pontos de maior risco para a organização, indicando que a categoria Capacidade de Gestão e Técnica são as áreas que mais demandam investimento em se tratando da atividade de Gerenciamento de Projeto e também da Capacidade Empreendedora.

Por fim, a análise cumpriu o seu papel quanto à visibilidade da Capacidade Empreendedora para os Gerentes de Projeto e suas relações com os FCS

## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

### **6.1 CONCLUSÕES**

A seguir, são apresentadas as conclusões desse trabalho a partir de vieses distintos. Este enfoque permite especificar quais foram as contribuições acerca dos objetivos do trabalho, para a ciência, para as EBT's e, por fim, para a organização estudada.

#### **6.1.1 Quanto aos objetivos**

Este trabalho foi conduzido de forma a buscar, inicialmente, atingir os objetivos específicos e, partir disso, direcionar para o objetivo de verificar as relações existentes entre a Capacidade Empreendedora de Gerentes de Projeto e os Fatores Críticos de sucesso de Gerenciamento de Projetos em uma empresa de base tecnológica.

Neste sentido, o início da pesquisa se deu a partir da identificação dos FCS em Gerenciamento de Projetos em EBT's. Estes, por sua vez, foram identificados a partir dos resultados obtidos na revisão sistemática da literatura e bibliográfica, onde se concluiu que alguns dos FCS poderiam ser justificadamente desdobrados a fim de atingir a abstração aderente para os próximos passos.

Os FCS encontrados na revisão sistemática da literatura possuem vários níveis de granularidade e envolvem, em sua maioria, segmentos de atuação em vez de itens específicos de fácil definição. O FCS Gerenciamento de Projeto é um exemplo de abstração encontrada, por ser amplo e envolver várias áreas do conhecimento, não contribuiu com a tomada de decisões acerca do FCS, fator que justificou o desdobramento a partir de suas 10 áreas do conhecimento.

Embora a revisão tenha sido finalizada com 16 resultados selecionados para a pesquisa, notou-se uma infinidade de aplicações para o Gerenciamento de Projetos em outros segmentos de mercado, por exemplo: Construção Civil, que contribuíram indiretamente com a pesquisa, mas que não foram essenciais como as pesquisas dos autores Almajed e Mayhew (2013) e Leyh e Crenze (2013) que, ao serem desdobradas e fundamentadas com o apoio do Guia PMBOK (2013), geraram os 15 FCS explorados neste trabalho.

Vencida a identificação dos FCS, deu-se início à etapa de identificação da Capacidade Empreendedora dos Gerentes de Projeto da

EBT selecionada para a pesquisa, visando com isso, obtenção da Capacidade Empreendedora da equipe de projetos da organização e, conseqüentemente, uma base para a realização do relacionamento e verificação do objetivo geral desta pesquisa.

Com as identificações concluídas após a análise de conteúdo, partiu-se para o relacionamento dos FCS com o cotidiano da organização de forma a contextualizá-los com a organização estudada e facilitar o relacionamento com a Capacidade Empreendedora. Esta etapa possibilitou o entendimento das relações dos FCS para com a organização e para com a Capacidade Empreendedora, e possibilitou o embasamento necessário para o estabelecimento das relações.

Na etapa de relacionamento, ficou evidente a dificuldade na alocação dos FCS às categorias da Capacidade Empreendedora devido ao vínculo dos mesmos com outros indicadores e capacidades em paralelo. Para esta dúvida, utilizou-se o indicador e, posteriormente, a categoria considerada crucial para o atendimento ao FCS e, em secundário, a maneira como o FCS era visto pela organização.

Tendo o cenário que contorna o objetivo geral como atendido, deu-se início à análise e apresentação dos resultados, e concluiu-se que, em se tratando de Gestão, os FCS estão para a Capacidade Empreendedora, assim como está para o Gerenciamento de Projeto. Esta observação indica que a obtenção da Capacidade Empreendedora pode ser utilizada como uma ferramenta para compreender o potencial de atendimento aos FCS de um projeto dentro da organização. Logo, faz da Capacidade Empreendedora um FCS de Gerenciamento de Projetos para a organização estudada.

### **6.1.2 Quanto à contribuição para a ciência**

Do ponto de vista científico a contribuição deste trabalho está no relacionamento apresentado entre a Capacidade Empreendedora e os 15 FCS em Gerenciamento de Projetos obtidos a partir da pesquisa bibliográfica, pois, foi possível identificar que o conhecimento da disciplina de Gerenciamento de Projetos é por si só um FCS para o desenvolvimento da própria atividade e, trazendo este risco para o cenário da Capacidade Empreendedora, verifica-se uma relação de risco aproximada, uma vez que 44% (4 de 9) das dimensões da Capacidade Empreendedora estão voltadas para a Capacidade de Gestão e 47% (7 de 15) dos FCS de sucesso elencados foram relacionados dentro das dimensões da Capacidade de Gestão.

Com o relacionamento, ficou evidente que o maior desafio dos Gerentes de Projeto é também o maior desafio do Empreendedor, uma vez que o mesmo, assim como o Gerente de Projetos, precisa das competências de Gestão para atuar em seu empreendimento ou projeto.

### **6.1.3 Quanto às contribuições para as EBT's**

A pesquisa da Capacidade Empreendedora não avalia o conhecimento das disciplinas, mas sim a capacidade empírica do pesquisado em quatro áreas distintas que, conforme apresentado neste trabalho, também são fundamentais para o exercício da atividade de Gerente de Projeto. Desta forma, verifica-se que a Capacidade Empreendedora pode ser uma forma de análise diferenciada devido ao seu enfoque na pessoa, em vez de no conhecimento de processos e ferramentas para o Gerenciamento de Projetos.

Com as relações expostas aqui, o conhecimento de quais os principais FCS para a execução de um projeto podem ajudar na definição de qual o perfil necessário do gestor para o desempenho da atividade de Gerenciamento de Projeto. Nesta linha, ao se medir a Capacidade Empreendedora, a organização poderá inferir a partir dos resultados, quais serão os pontos de força e ou fraqueza na atividade de um determinado gestor, por sua vez, diminuindo os riscos envolvidos no que se refere às competências necessárias do gestor.

### **6.1.4 Quanto à contribuição para a organização pesquisada**

Após o preenchimento do questionário, os atores se mostraram empolgados com a pesquisa a partir da curiosidade sobre qual seria a sua Capacidade Empreendedora e como aquilo poderia impactar na atividade de Gerenciamento de Projetos. Esta euforia quanto aos resultados da pesquisa aponta para o interesse dos pesquisados em descobrir como as suas capacidades estão desenvolvidas. Com base neste interesse, pode-se inferir que o simples acompanhamento destas capacidades por parte da organização pode aumentar a satisfação dos colaboradores e lhes ajudar a dar foco no desenvolvimento das capacidades estratégicas à organização.

Em relação ao estudo da Capacidade Empreendedora, sendo a categoria Capacidade Técnica a menos desenvolvida, verifica-se que há uma lacuna a ser explorada na organização quanto ao empreendedorismo e inovação, pois sendo o Gerenciamento de Projetos

uma área estratégica para a organização devido ao contato intenso com o cliente, é fundamental que investimentos que fomentem a inovação e o empreendedorismo sejam realizados na organização para que os gerentes tenham condições de buscar oportunidades invisíveis às demais áreas da organização.

Em se tratando da organização, ficou evidente que a equipe possui as Capacidades Instrumentais e Pessoais melhor desenvolvidas, contudo, dado o relacionamento dos FCS com a Capacidade Empreendedora, isso representa apenas 27% (4 de 15) dos FCS, indicando que a equipe precisa desenvolver mais as Capacidades de Gestão e Técnica de forma a ser capaz de gerir os projetos e obter melhores resultados tanto para a disciplina de Gerenciamento de Projetos como para o empreendedorismo.

### **6.1.5 Quanto às recomendações para a organização pesquisada**

Com base nas contribuições para a organização, a recomendação é o de investimentos em treinamento e compartilhamento de experiência entre os Gerentes da equipe, uma vez que os atores C e D possuem destacado conhecimento no que tange à Capacidade de Gestão. Além disso, o contínuo monitoramento da Capacidade Empreendedora contribuiria com a medição da evolução dos Gerentes de Projeto.

## **6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

Um dos respondentes, sem experiência empreendedora, acabou deixando 16 perguntas sem resposta, enquanto os outros três não deixaram mais que seis questões sem resposta. Destes que deixaram o questionário com até seis questões sem resposta, verificou-se que em sua maioria as respostas foram respondidas com o mínimo valor possível, apontando que, na falta de conhecimento para responder o questionário, os atores preferiram responder a deixar sem resposta. Para as próximas pesquisas que busquem compreender ou relacionar a Capacidade Empreendedora em relação a outras áreas, recomenda-se que seja alinhado com os atores para que respondam como se fossem eles próprios os diretores da organização. Esta abordagem permitiria a análise dos resultados com base no olhar empreendedor em vez do olhar como Gerente de Projetos, levando o entrevistado a analisar o cenário a partir da sua capacidade de empreender e não da sua capacidade de colaborar com a pesquisa.

Dado o propósito de relacionamento expostos aqui, verifica-se a possibilidade de realização de pesquisas mais específicas voltadas para o relacionamento da Capacidade Empreendedora aos FCS para a inovação e ou criação de novos produtos. Estas, por sua vez, trariam novas perspectivas da Capacidade Empreendedora aplicada a diferentes áreas do conhecimento, especializando ainda mais a influência dos FCS em EBT's.

Para fins de comparação dos modelos de trabalho em Gerenciamento de Projeto e da forma como as empresas tradicionais se comportam em relação às inovadoras e intensivas em conhecimento, para futuras pesquisas, recomenda-se a aplicação do método visando identificar as relações da Capacidade Empreendedora em empresas orientadas a projeto e de grande porte.

Dado que esta pesquisa se limitou ao relacionamento de 15 FCS com a Capacidade Empreendedora de acordo com a pesquisa bibliográfica e contexto da organização, verifica-se que, para ampliar e também consolidar as possibilidades de relacionamento, uma análise de maturidade destas relações se faz necessária, de forma a permitir que a identificação da maturidade destas ligações seja quantificável.

Em se tratando da Capacidade Empreendedora, embora o método tenha sido adaptado para melhor atender aos objetivos da pesquisa, verificou-se que o mesmo, por ter sido criado na década anterior em Portugal, possui abstrações não explicadas pelo método que podem incluir lacunas relacionadas ao empreendedorismo no contexto brasileiro. Sendo assim, pesquisas relacionadas ao refinamento do método ou criação de uma nova metodologia para se obter a Capacidade Empreendedora gerariam uma melhor utilização do método àqueles interessados pelo tema.



## REFERÊNCIAS

ABERNATHY, W.; UTTERBACK, J.. Patterns of industrial innovation. **Technology Review**, v. 80, n. 7, p. 40-47, 1978.

ABOUZAHRA, M.. Causes of failure in Healthcare IT projects. 3rd International Conference on Advanced Management Science IPEDR, v.19, **Anais...** 2011. IACSIT Press, Singapore.

ACS, Z. J.; AUDRESTCH, D. B.. **Small firms and entrepreneurship: an east- west perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

ALMAJED, I. A.; MAYHEW , P. An Investigation of the Critical Success Factors of IT Projects in Saudi Arabian Public Organizations.

**IBIMA Business Review**, v. 2013, Article ID 260919, DOI:

10.5171/2013.260919, 2013. Disponível em:

<http://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2013/260919/260919.pdf>

. Acesso em: 18 fev. 2017.

ALMEIDA, P. J. M. B.. **Da Capacidade empreendedora aos ativos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento**.

2003. 156 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão da Tecnologia). Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Técnico Superior. Lisboa, 2003.

BACEN. Banco Central do Brasil. Disponível em:

<http://www.ipea.gov.br/portal/index.php>

option=com\_content&view=article&id=9368&catid= 159&Itemid=75.

Publicado em 20 jul. 2011. Acesso em: 22 out. 2015.

ALTAMONY, H. et al.. The Relationship between Change Management Strategy and Successful Enterprise Resource Planning (ERP)

Implementations: a Theoretical Perspective. **International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)**, v.7, n. 4, p. 690-703, 2016.

AL-TURKI, U.. Methodology and theory: a Framework for strategic Planning in maintenance. **Journal of Quality in Maintenance**

**Engineering**, v.17, n. 2, p. 150-162, 2011.

ANGELO, A. S.. Entendendo o PRINCE2™. **Revista Mundo PM – Project Management**. Disponível em: <http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=264> Publicado em: 29 maio 2008. Acesso em: 10 dez. 2015.

ARSHAD, A. S. et al.. An Exploratory Study of Malaysian Technology-based Firms Leadership Styles. **Jurnal Teknologi** (Sciences and Engineering), v. 64, n. 3, p. 93-97, 2013.

ATKINSON, R.. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 6, p. 337-342, 1999.

BACCARINI, D.; SALM, G.; LOVE, P. E. D.. Management of risks in information technology projects. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, n. 4, p. 286-295, 2004.

BARBIERI, G.. **Fluxo de Caixa**: modelo para bancos múltiplos. 1995. 262 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEAUSP). São Paulo: 1995.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2009.

BELLI, M. M.. **Relevância do fator tecnológico no valor das empresas de tecnologia**. 2008. 104 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-27032009-123344/pt-br.php>. Acesso em: 29 maio 2016.

BELLO, J. da S.A; FRANZONI, A. M. B; LAPOLLI, E. M.. Avaliação da capacidade empreendedora no Processo de Criação das Empresas do Conhecimento usando a metodologia Skills como instrumento. *In*: LAPOLLI, E. M; FRANZONI, A. M. B.; BELLO, J. da S. A. de (org.). **Capacidade empreendedora**: teoria e casos práticos. Florianópolis, Pandion, 2014.(livro 5).

BITTARELLO, K. P.. **O Fluxo de Conhecimento no Ambiente das Redes de Empresas de Base Tecnológica**. 2014. 166f. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2014.

BOYNTON, A. C.; ZMUD, R. W.. An Assessment of Critical Success Factors. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 4, p. 17-27, 1984.

BRUYNE, P. et al.. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1997.

BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, E. M.. **Empreendedorismo tecnológico na educação: vivências empreendedoras**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001.

CABRAL, J. N. C.. Empreendedorismo e desenvolvimento. In: CONFERÊNCIA MUNDIAL DE INCUBADORAS, 2001. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2001.

CAMPOS, C. J. G.. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem – REBEn**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-4, set./out. 2004.

CARALLI, R.. **The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management (CMU/SEI-2004-TR-010)**. Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2004.

CASTELLS, M.. **The Informational City: Information Technology, Economic Restructuring, and the Urban Regional Process**. Oxford, UK; Cambridge, MA: Blackwell, 1989.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CÔRTEZ, M. R. et al.. Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. **São Paulo em Perspectiva**, v.19, n.1, p. 85-94, jan./mar. 2005.

DEMO, P.. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DEZDAR, S.. Strategic and tactical factors for successful ERP projects: insights from an Asian country. **Management Research Review**, v. 35, n. 11, p. 1070-1087, 2012.

DE WIT, A.. Measurement of Project Success. **Journal of Project Management**, v. 6, n. 3, p. 164-170, 1988.

DORNELAS, J. C. A.. **Transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DIAS, A. J.. **Relações entre a estrutura organizacional, a gestão do conhecimento e a inovação, em empresas de base tecnológica**. 2012. 173f. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2012.

DRUCKER, P.. **Innovation and Entrepreneurship**, New York: Harper & Row, 1985.

DUBRIN, J. A.. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FÁVERO, L. L.; KOCH, I. G. V.. **Linguística textual: introdução**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2008. (Série Gramática no Ensino, 9).

FELIZARDO, J.. **O Empreendedor, Comunicação aos participantes no programa JANUS**. Lisboa/Portugal: Centro Promotor de Inovação e Negócios (CPIN), 1997.

FIALHO, F. A. P. et al.. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. São Paulo: Visual Books, 2007.

FIATES, J. E. A.. **Influência dos Ecosistemas de Empreendedorismo Inovador na Indústria de Venture Capital: Estratégias de Apoio às Empresas Inovadoras**. 2014. 100f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina

(UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2014.

FRANCO, A. de. Empreendedorismo político. **Revista SEBRAE**, Brasília, out./nov. 2007.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora, 2008.

GAREL G.. A history of project management models: From pre-models to the standard models. **International Journal of Project Management**, v. 31, n.5, p. 663-669, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES JR., W. V.. **Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências**: um estudo de caso. 2013. 307f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2013.

HIGGINS, S.. **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**. 2011. Disponível em: <<http://handbook.cochrane.org/>>. Acesso em: 10 set. 2016.

HOLZMANN V.. A meta-analysis of brokering knowledge in project management. **International Journal of Project Management**, v.31, p. 2-13, 2013.

HYVÄRI, I.. Project Management Effectiveness in Project-Oriented Business Organizations. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 3, p. 216-225, 2006.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, ANA M. B.; SOUZA, V. A. B.. **Capacidade Empreendedora: teoria e casos práticos**. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2012.

LARSON, E.; GOBELI, D.. Significance of Project Management Structure on Development Success. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 36, n. 2, p. 119-125, 1989.

LEYH, C.; CRENZE, L.. **ERP System Implementations vs. IT Projects: Comparison of Critical Success Factors**. Technische Universität Dresden. © IFIP International Federation for Information Processing 2013. G. Poels (ed.): CONFENIS 2012, LNBIP 139, p. 223–233, 2013.

LIMA, A. A. T. de F. de C.. **Meta-Modelo de Diagnóstico para Pequenas Empresas**. 2001. 236f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LIU, S. et al.. Comparing senior executive and project manager perceptions of IT project risk: a Chinese Delphi study. **Information Systems Journal**, v.20, n. 4, p. 319-355, 2010.

LOW, S. P.; GAO, S.; TAY, W. L.. Comparative study of project management and critical success factors of greening new and existing buildings in Singapore. **Structural Survey**, v. 32, n. 5, p. 413 - 433, 2014.

LOZANO, J. C.. Hacia la reconsideración del análisis de contenido em la investigacion de los mensajes comunicacionales. *In*: RUIZ, E. S.; BARBA, C. C. (org.). **Investigar la comunicación: propuestas ibero-americanas**. Guadalajara: Universidad de Guadalajara/Alaic, 1994, p. 135-157.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, J. S.. **Reforming Technology Company Incentive Programs for Achieving Knowledge-Based Economic Development: a Brazil-Australia Comparative Study** 2016. 265f. Tese (Doutorado em

Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2016.

MATIAS-PEREIRA, J.. **Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MATTAR, F. N.. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCCLELLAND, D. C.. **Human motivation**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

\_\_\_\_\_. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**. v. 21, n. 3. p. 219-233, 1987.

NAVARRÉ, C.. **La nouvelle fonction Project Management**. Document Ronéoté, Communication au colloque Réussissez votre management de projet. Paris: Institute for International Research, Juin 1989, p. 4-15

\_\_\_\_\_. Pilotage stratégique de la firme et management de projet: de Ford et Taylor à Agile et IMS. *In*: GIARD, V.; MIDLER, C. (ed.). **Pilotage de projet et entreprises: diversité et convergences, sous la direction**. Paris: Economica, 1993. p. 181–215.

OECD, Organization for Economic Co-operation and Development. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, 2005. Disponível em: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oslo-manual\\_9789264013100-en#.WHGRMRsrLIU#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en#.WHGRMRsrLIU#page1). Acesso em: 07 jan. 2017.

OLIVEIRA, D. C. de. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Revista de Enfermagem**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 569-576, out/dez. 2008.

OLIVEIRA NETTO, A. A.. **Metodologia da pesquisa científica: guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 2 ed. rev. e atual. Florianópolis: Visual Books, 2006.

PEREIRA, S. M.. **A Formação do Empreendedor**. 2001. 181f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2001.

PERTILLE, E.. A formação de empreendedores como fator de demanda para as Incubadoras tecnológicas. **Anais da CONFERÊNCIA MUNDIAL DE INCUBADORAS**. Rio de Janeiro, 2001.

PINHO, M. S.; CÔRTEZ, M. R.; FERNANDES, A. C.. A Fragilidade das Empresas de Base Tecnológica em Economias Periféricas: uma interpretação baseada na experiência brasileira. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 125-162, 2002.

PMBOK® - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania, USA, Five Edition, 2013. Tradução oficial de "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK® Guide), 2013.

RAUEN, F. J.; **Roteiros de investigações científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

REITAN, B.. **Where do we learn that entrepreneurship is feasible, desirable and/or profitable?** - a look at the processes leading to entrepreneurial potential. Small Enterprise Association of Australia and New Zealand. 1997. Disponível em: <http://seanz.org/sites/seanz/documents/1997SEAANZConference/1997-02.pdf>. Acesso em: 10 set. 2016.

RIGGS, H.. **Managing high-technology companies**. Belmont, California: Lifetime Learning Publications, 1983.

ROCKART, J. F.. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, p. 81-93, 1979.

ROSA, S. B.; LAPOLLI, E. M.. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, E M; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. de. **Vitrine de Talentos**: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C.. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

SANTOS, I. E.. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 7 ed. rev., atualizada e ampliada. Rio de Janeiro: Impetus, 2010.

SCHMIDT, R. et al.. Identifying software project risks: an international Delphi study. **Journal of Management Information Systems**, v.17, n. 4, p. 5-36, 2001.

SCHUMPETER, J. A.. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1934.

\_\_\_\_\_. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHENHAR, A. J.; LEVY, O.; DVIR, D.. Mapping the dimensions of project success. **The Professional Journal of the Project Management Institute**, v. 28, n. 2, p. 5-13, 1997.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005. Disponível em: <[http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024\\_Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes1.pdf](http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2016.

SLEPIAN, J. L.. **Cross-functional teams and organizational learning: A model and cases from telecommunications operating companies**. *International Journal of Innovation and Technology Management*, v. 10, n.1. 2013.

SÖDERLUND, J. Building theories of project management: past research, questions for the future. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 3, p. 183-191, 2004.

SOUZA, D. T.; PINHO, M. S.. Análise do Crescimento das Empresas de Base Tecnológica no Brasil. **Produção** (Impresso), São Paulo, v. 20, p. 214-223, 2010.

SUZIN, J.; GONÇALO de. Capacidade estratégica de uma empresa calçadista no Brasil: o caso Olympikus. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 18, p. 105-122, mai./ago. 2007.

TONELLI, A.. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. 1997. 147f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

TRANSFIELD, D.; DENYER, D.; PALMINDER, S.. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, p. 207–222, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

UBEDA, J. E. et al.. Communication in new technology based-firms. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 615-628, 2013.

VARGAS, R. V.. **Gerenciamento de projetos: um diferencial competitivo**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Basport, 2006

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VEZZONI, G. et al.. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 1, p 116-137, jan./abr. 2013.

WILLERDING, I. A. V.. **Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da Estética Organizacional e da Gestão**

**Empreendedora**. 2015. 328f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2015.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento**: um estudo de caso. 2011. 134f. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2011.

WILLERDING, I. A. V.; PRADO, M. L.; LAPOLLI, E. M.. A trilogy of entrepreneurship: performance, capacity and competence as a factor of success for micro and small enterprises. **Revista IEEE América Latina**, v. 10, p. 2017-2024, 2012.

WOLFF, A. C. et al.. Capacidade Empreendedora nas empresas: um estudo de caso na empresa Valor & Competência. In: LAPOLLI, E.M; FRANZONI, A. M. B.; BELLO, J. da S.A. de (org.). **Capacidade empreendedora**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2014. (Livro 5)

WOHLFEIL, F.; TERZIDIS O.. Critical success factors for the strategic management of radical technological innovation. **Anais ... INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING, TECHNOLOGY AND INNOVATION**, Bergamo, IEEE Computer Society, ICE, 2014.

YIN, R. K.. **Estudo de caso**: planejamento de métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookmam, 2005.

YOUNG, R.; JORDAN, E.. Top management support: Mantra or necessity? **International Journal of Project Management**, v. 26, p. 713-725, 2008.



## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A**

#### **REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

A revisão sistemática é realizada a partir de métodos explícitos de coleta e análise dos dados. Transfield et al. (2003) afirmam que a revisão é um processo replicável, explícito e que segue as premissas científicas, onde o autor consolida seus conhecimentos com base em outros estudos científicos voltados à mesma temática. Sampaio e Mancini (2007, p. 84) corroboram com esta colocação, ao enfatizar que:

[...] uma revisão sistemática, assim como outros tipos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza, como fonte de dados, a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. As revisões sistemáticas são particularmente úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada terapêutica/intervenção, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, bem como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras.

#### **1.2 CADÊNCIA DE CONDUÇÃO**

##### **1.2.1 Planejamento**

Para realização da revisão sistemática, foram definidas seis fases, de acordo com a cadência de condução utilizada por Gomes Jr. (2013), desta forma, a estrutura permitirá uma organização sistemática neste processo investigativo:

- **Fase 1** – Definição das palavras-chave e apresentação da pergunta de pesquisa;
- **Fase 2** – Seleção das fontes de produção científica;
- **Fase 3** – Busca e seleção de registros;
- **Fase 4** – Apresentação da bibliometria;
- **Fase 5** – Análise dos registros selecionados a partir da leitura do *abstract* de cada trabalho;
- **Fase 6** – Apresentação dos resultados da revisão sistemática.

#### 1.2.1.1 Fase 1 – Definição das palavras-chave e apresentação da pergunta de pesquisa

A partir de reuniões com orientação e tutoria, as pesquisas por palavras-chave que cercam o tema proposto foram definidas: a) Fatores Críticos de Sucesso; b) Gerenciamento de Projeto; c) Capacidade Empreendedora; e d) Empresa de Base Tecnológica. Embora delineadas, optou-se por utilizar "títulos funcionais" com o objetivo de flexibilizar o direcionamento da pesquisa, durante o período de revisão e fundamentação.

A partir desta revisão, foi possível elencar elementos que corroboram para a construção da resposta da pergunta de pesquisa proposta neste trabalho: **Qual a relevância da Capacidade empreendedora como fator crítico de sucesso em Gerenciamento de Projetos?**

#### 1.2.1.2 Fase 2 – Seleção das Fontes de Produção Científica

Por ser uma base de dados conceituada e reconhecida internacionalmente para pesquisas acadêmicas, a base *Scopus* foi selecionada para a realização da revisão sistemática. A diversidade de trabalhos encontrados nas mais diversas áreas permite ao pesquisador a realização de várias modalidades de pesquisa em busca de seu objetivo. Outro ponto considerado crucial para a escolha da base *Scopus* foram as suas características funcionais para a busca e seleção dos registros.

Para complementar o conhecimento, elencaram-se a coletânea de artigos publicados em livros e revistas científicas e também testes e dissertações de vários programas, em especial, o banco de teses e dissertações do PPGEGC que, no decorrer das atividades acadêmicas, se mostraram valiosas para o delineamento deste trabalho.

### 1.2.1.3 Fase 3 – Busca e seleção dos registros

Com base nas palavras-chave definidas na fase 2, iniciaram-se pesquisas preliminares para identificar as traduções idiomáticas necessárias para cobrir cada uma das palavras chave conforme apresentado no Quadro 1.

Foram definidas mais de uma tradução idiomática para os termos Capacidade Empreendedora e Empresa de base Tecnológica. Esta definição teve por objetivo potencializar a busca pelo tema, de forma a obter resultados de maior relevância para esta revisão.

**Quadro 1:** Apresentação das palavras-chave e suas traduções idiomáticas

<b>Palavras-chave</b>	<b>Tradução Idiomática</b>
Fatores Críticos de Sucesso	Critical Success Factors
Capacidade Empreendedora	Entrepreneurial Capacity
	Entrepreneurial Capability
	Entrepreneurial Skill
Gerenciamento de Projeto	Project Management
Empresa de Base Tecnológica	Technology-based Company
	Technological Company
	Technology-based Firm
	Technological Firm

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Dada a necessidade de se captar apenas os resultados mais recentes e condizentes com o cenário, a busca foi iniciada considerando os seguintes critérios e prioridades:

- a) buscas por publicações realizadas a partir de 2013, considerando todas as áreas disponíveis na base de dados;
- b) estabelecer filtros para identificar registros relacionados ao conjunto das áreas de conhecimento estabelecidas: Business, Management and Accounting (Gestão de Negócios e Contabilidade), Engineering (Engenharia), Computer Science (Ciência da Computação), Decision Sciences (Ciência da decisão), Economics, Econometrics and Finance (Econometria e finança), Multidisciplinary (Multidisciplinar) e Undefined (Indefinido).

Em virtude da limitação no filtro da ferramenta Scopus, para a palavra-chave “Gerenciamento de Projeto”, não foi possível aplicar o limitador para retornar os trabalhos com área de conhecimento “undefined” em uma única busca. Com base nisso, optou-se por realizar este filtro em separado, somando o total ao resultado, em caso de resultados não repetidos. Seguindo esta estratégia, apenas um trabalho foi encontrado dentro da área “undefined” e somado ao total.

Dado que Gerenciamento de Projeto, Capacidade Empreendedora e Fatores Críticos de Sucesso são termos passíveis de representação em qualquer área de conhecimento, e tratam de temas compartilhados e de interesse em comum, definiu-se que somente os resultados das sete áreas de maior proximidade para com a área de tecnologia, representada neste trabalho com a palavra-chave Empresa de Base Tecnológica, seriam utilizadas e analisadas em conjunto. O Quadro 2 apresenta os resultados obtidos a partir do filtro por palavra-chave, temporalidade e união das 7 áreas do conhecimento selecionadas.

**Quadro 2:** Apresentação dos resultados da busca por palavra-chave e suas combinações

<b>Palavras-chave</b>	<b>Busca</b>	<b>Resultado da Busca com filtro *</b>	<b>Resultado do Filtro com áreas do conhecimento **</b>
Fatores críticos de sucesso (FCS)	“Critical Success Factors”	1117	923
Capacidade Empreendedora (CE)	“Entrepreneurial Capacity” OR “Entrepreneurial Capability” OR “Entrepreneurial Skill”	219	172
Gerenciamento de Projeto (GP)	“Project Management”	7253	6298
Empresa de Base	"Technology-based Company" OR	175	163

(continuação) Tecnológica (EBT)	"Technological Company" OR "Technology-based Firm" OR "Technological Firm"		
FCS e CE	“Critical Success Factors” AND (“Entrepreneurial Capacity” OR “Entrepreneurial Capability” OR “Entrepreneurial Skill”)	0	0
FCS e GP	“Critical Success Factors” AND “Project Management”	110	103
GP e CE	“Project Management” AND (“Entrepreneurial Capacity” OR “Entrepreneurial Capability” OR “Entrepreneurial Skill”)	2	1
FCS e EBT	“Critical Success Factors” AND ("Technology-based Company" OR "Technological Company" OR "Technology-based Firm" OR "Technological Firm")	1	1
GP e EBT	“Project Management” AND ("Technology-based Company" OR "Technological Company" OR "Technological Firm")	6	6

(continuação)	"Technology-based Firm" OR "Technological Firm")		
CE e EBT	("Entrepreneurial Capacity" OR "Entrepreneurial Capability" OR "Entrepreneurial Skill") AND ("Technology-based Company" OR "Technological Company" OR "Technology-based Firm" OR "Technological Firm")	1	1
FCS e CE e GP e EBT	"Critical Success Factors" AND "Project Management" AND ("Entrepreneurial Capacity" OR "Entrepreneurial Capability" OR "Entrepreneurial Skill") AND ("Technology-based Company" OR "Technological Company" OR "Technology-based Firm" OR "Technological Firm")	0	0

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir da busca de produções científicas na base *Scopus*.

\* Filtro referente aos critérios: palavra-chave e temporalidade

\*\* Filtro referente aos critérios: temporalidade e área de conhecimento

Em posse do montante por palavras-chave a partir do critério de temporalidade e áreas de conhecimento, foi iniciado o processo de

seleção das pesquisas seguindo os critérios e prioridades por palavras-chave:

- a) utilizar os resultados obtidos no filtro inicial por palavra-chave, considerando a temporalidade e área de conhecimento;
- b) a partir do filtro por relevância, selecionar os 20 primeiros trabalhos.

O Quadro 3 apresenta os resultados recuperados considerando os critérios definidos e também as combinações entre as palavras-chave selecionadas.

**Quadro 3:** Apresentação quantitativa dos trabalhos selecionados para análise do resumo com base nos critérios definidos

<b>Palavra-chave</b>	<b>Resultado do filtro</b>	<b>Resultado da Seleção</b>
Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	923	20
Capacidade Empreendedora (CE)	172	20
Gerenciamento de Projeto (GP)	6298	20
Empresa de Base Tecnológica (EBT)	175	20
FCS e CE	0	0
FCS e GP	103	20
GP e CE	1	1
FCS e EBT	1	1
GP e EBT	6	6
CE e EBT	1	1
FCS e CE e GP e EBT	0	0

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### 1.2.1.4 Fase 4 – Apresentação da bibliometria

Com base nos resultados de maior relevância para cada uma das palavras-chave e suas combinações, os resultados bibliométricos são apresentados de acordo com a ordenação das palavras-chave apresentadas no Quadro 3. Para cada um dos quadros de resultado, os trabalhos foram ordenados em ordem alfabética por autor.

Dando sequência a apresentação, o Quadro 4 reúne os 20 trabalhos de maior relevância para a palavra-chave Fatores Críticos de

Sucesso, que segundo a pesquisa, demonstrou ser a palavra-chave de ligação entre a Capacidade Empreendedora e Gerenciamento de Projeto.

**Quadro 4:** Artigos de maior relevância selecionados a partir da palavra-chave “Fatores Críticos de Sucesso”

<b>Artigo</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
<i>Information security culture critical success factors.</i>	ALNATHEE R, M. A.	2015	12th International Conference on Information Technology: New Generations, ITNG 2015, Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.
<i>Ranking of critical success factors in reverse logistics by TOPSIS.</i>	BAHIRAEI, N. et al.	2015	5th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IEOM 2015, Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.
<i>Review of Critical Success Factors Related to People in Software Process Improvement.</i>	BAYONA, S. et al.	2013	20th European Conference on System and Software Process Improvement, EuroSPI 2013. Dundalk, Springer Verlag. 364 CCIS, p. 179-189.
<i>Critical Success Factors for Adoption of Electronic Health Record Systems: Literature Review</i>	BEN-ZION, R. et al.	2014	Information Systems Management, v. 3, n. 4, p. 296-312.

<i>(continuação) and Prescriptive Analysis.</i>			
<i>Critical success factors for the implementation of blended learning in higher education a case study from New Zealand.</i>	CHAUDHRI, A. A.; GALLANT, M.	2013	International Conference on Current Trends in Information Technology, CTIT 2013, Dubai, IEEE Computer Society.
<i>Critical success factors of quality culture development in automotive industry.</i>	EL SAFTY, S. B.	2013	SAE 2013 World Congress and Exhibition 2.
<i>Critical success factors of new product development and impact on performance of Malaysian automotive industry.</i>	FAZILAH, A. A. et al.	2014	1st International Manufacturing Engineering Conference, iMEC 2013. Gambang, Kuantan, Pahang, v. 903, p. 431-437.
<i>Critical success factors in the implementation of enterprise resource planning systems in small and midsize businesses: Microsoft navision implementation.</i>	KINI, R. B. ; BASAVIAH, S.	2013	International Journal of Enterprise Information Systems, v. 9, n. 1, p. 97-117.
<i>Critical success factors in m - learning: A socio-technical perspective.</i>	KROTOV, V.	2015	Communications of the Association for Information Systems, v. 36, p. 105-126.

<p><i>(continuação)</i>  <i>Critical success factors for implementing ERP in the curriculum of university business education: A case study.</i></p>	<p>LE DUC, M.</p>	<p>2014</p>	<p>8th European Conference on Information Management and Evaluation, ECIME 2014, Academic Conferences and Publishing International Limited.</p>
<p><i>Critical success factor for LSS deployment: Leadership profile for the black belt and deployment leader.</i></p>	<p>LÓPEZ-SOTO, D. et al.</p>	<p>2013</p>	<p>International Annual Conference of the American Society for Engineering Management, 2013, ASEM 2013, Minneapolis, MN, American Society for Engineering Management.</p>
<p><i>Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: Do they contribute to implementation success and post-implementation performance?</i></p>	<p>RAM, J. et al.</p>	<p>2013</p>	<p>International Journal of Production Economics, v. 144, n. 1, p.157-174.</p>
<p><i>Critical success factors analysis on effective information security management: A literature review.</i></p>	<p>TU, Z. ; YUAN, Y</p>	<p>2014</p>	<p>20th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2014, Savannah, GA, Association for Information Systems.</p>
<p><i>The implementation of multi-touch table to support the military decision making through</i></p>	<p>WAHAB, N. ; ZAMAN, H. B.</p>	<p>2013</p>	<p>15th International Conference on Human-Computer Interaction, HCI International 2013.</p>

<i>(continuação)</i> <i>Critical Success Factors (CSFs).</i>			Las Vegas, NV. 8007 LNCS, p. 523-529.
<i>Critical success factors for the strategic management of radical technological innovation.</i>	WOHLFEIL, F.; TERZIDIS, O	2014	2014 International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE 2014, Bergamo, IEEE Computer Society.
<i>Critical success factors in distance learning construction programs at Central Queensland University: Students' perspective.</i>	WU, P. et al.	2015	Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice, v. 141, n. 1.
<i>Critical success factors for Malaysian construction projects: An empirical assessment.</i>	YONG, Y. C.; MUSTAFA, N. E.	2013	Construction Management and Economics, v. 31, n. 9, p. 959-978.
<i>Interior control factors mining of Guangdong transport enterprises based on critical success factors analysis.</i>	ZHANG, C.	2013	32nd Chinese Control Conference, CCC 2013, Xi'an, IEEE Computer Society.
<i>Critical success factors in IT service management implementation: People, process,</i>	ZHANG, Y.; ZHANG, J.; CHEN, J.	2013	2013 International Conference on Service Science, ICSS 2013, Shenzhen.

<i>(continuação) and technology perspectives.</i>			
<i>Critical success factors for ERP systems implementation in public administration</i>	ZIEMBA, E.; OBLĄK, I.	2013	Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management , v.8, p. 1-19.

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir da base de dados *Scopus*.

Com base nas buscas com a palavra-chave Capacidade Empreendedora, foram selecionados os primeiros 20 registros por ordem de relevância e apresentados no Quadro 5.

**Quadro 5:** Artigos de maior relevância selecionados a partir da palavra-chave “Capacidade Empreendedora”

<b>Artigo</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
<i>Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change</i>	ABDELGAW AD, S. G. et al.	2013	Journal of Leadership and Organizational Studies, v. 20, n. 4, p. 394-407.
<i>Barriers to start-up the business among students at tertiary level: A case study in northern states of peninsular Malaysia.</i>	ANUAR, A. et al.	2013	Asian Social Science, v. 9, n. 11, p. 291-299.
<i>Entrepreneurial skills and workers' wages in small firms.</i>	BAPTISTA, R. et al.	2013	Small Business Economics, v. 40, n. 2, p. 309-323.
<i>Entrepreneurship and viral development in rural Western Negev in Israel.</i>	BIJAOUI, I.; REGEV, D.	2015	Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, v. 17, n. 1, p. 54- 66.

<p>(continuação)</p> <p><i>Balanced Skills and the City: An Analysis of the Relationship between Entrepreneurial Skill Balance, Thickness, and Innovation</i></p>	<p>BUBLITZ, E. et al.</p>	<p>2015</p>	<p>Economic Geography, v. 91, n. 4, p. 475-508.</p>
<p><i>Analysis of potential entrepreneurial skills and effective students at higher education.</i></p>	<p>CABANA-VILLCA, R. et al.</p>	<p>2013</p>	<p>Journal of Technology Management and Innovation , v. 8, n. 1, p. 65-75.</p>
<p><i>Assessing students' entrepreneurial skills development in live projects.</i></p>	<p>CHANG, J.; RIEPLE, A.</p>	<p>2013</p>	<p>Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 20, n. 1, p. 225-241.</p>
<p><i>Development of entrepreneurial skills among engineering students.</i></p>	<p>DILBAR, S.; ALEXANDR, K</p>	<p>2013</p>	<p>16th International Conference on Interactive Collaborative Learning, ICL 2013, Kazan, IEEE Computer Society.</p>
<p><i>Teaching agile software engineering using problem-based learning.</i></p>	<p>EL-KHALILI, N. H.</p>	<p>2013</p>	<p>International Journal of Information and Communication Technology Education, v. 9, n. 3, p. 1-12.</p>
<p><i>MNE entrepreneurial capabilities at intermediate levels: The roles of external embeddedness and</i></p>	<p>HOENEN, A. K. et al.</p>	<p>2014</p>	<p>Long Range Planning, v. 47, n.1-2, p. 76-86.</p>

<i>(continuação)</i> <i>heterogeneous environments.</i>			
<i>Migration and migrants entrepreneurial skills in South Africa: Assets or liabilities?</i>	KALITANYI, V.; VISSER, K.	2014	Mediterranean Journal of Social Sciences, v. 5, n. 14, p. 147-159.
<i>Technology Change and Dynamic Entrepreneurial Capabilities.</i>	LANZA, A.; PASSARELLI, M.	2014	Journal of Small Business Management, v. 52, n. 3, p.427-450.
<i>Combining technical and entrepreneurial skills in an electric circuits course through project-based learning.</i>	LEBLANC, H. et al.	2014	121st ASEE Annual Conference and Exposition: 360 Degrees of Engineering Education, Indianapolis, IN, American Society for Engineering Education.
<i>Improving entrepreneurial skills through problem-based learning on sustainability.</i>	MIKESELL, D. R. et al.	2015	122nd ASEE Annual Conference and Exposition, American Society for Engineering Education.
<i>Evaluating and ranking the learning components of entrepreneurial skills based on a hybrid approach of the M-learning technology and TOPSIS method.</i>	MOEIN, R. et al.	2015	5th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IEOM 2015, Institute of Electrical and

(continuação)			Electronics Engineers Inc.
<i>Entrepreneurial skill development in woodwork trade: A panacea to the challenges of youth unemployment.</i>	OSITA, O. H.	2013	Mediterranean Journal of Social Sciences, v. 4, n. 8, p. 99-105.
<i>Developing entrepreneurial skills in IT courses: The role of agile software development practices in producing successful student initiated products.</i>	READ, A. et al.	2014	47th Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS 2014, Waikoloa, HI, IEEE Computer Society.
<i>Managing institutional differences for international outsourcing success the case of a small New Zealand manufacturing firm.</i>	SHARMA, R. R. et al.	2015	Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 22, n. 3, p. 590-607.
<i>Entrepreneurial opportunities for all? Entrepreneurial capability and the capabilities approach.</i>	WILSON, N.; MARTIN, L.	2015	International Journal of Entrepreneurship and Innovation, v. 16, n. 3, p. 159-169.
<i>Risk factors for failure in newly established small, micro and medium-sized enterprises in the tourism sector of Gauteng Province, South Africa.</i>	WORKU, Z.	2015	Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions, v. 5, n. 4, p.8-18.

**Fonte:** Adaptado pelo autor, a partir da base de dados *Scopus*.

Sendo o Gerenciamento de projeto uma disciplina passível de aplicação em qualquer área, a busca com a palavra-chave Gerenciamento de Projeto retornou com inúmeros resultados voltados para a área de construção, conforme apresentado no Quadro 6. Embora o foco seja para empresas de base tecnológica, os 20 resultados encontrados são pertinentes por apresentarem características e etapas de projeto a serem utilizadas neste trabalho durante o mapeamento das capacidades empreendedoras, como fator crítico de sucesso.

**Quadro 6:** Artigos de maior relevância selecionados a partir da palavra-chave “Gerenciamento de Projeto”

<b>Artigo</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
<i>Qualitative techniques for project management IV.b. Demonstrating the viability of critical chain planning for the romanian construction projects environment.</i>	DEAC, V.; VRÎNCUȚ, M	2013	Quality - Access to Success, v. 14, n. 134, p. 99-101.
<i>Qualitative techniques for project management: IV.a. Notable results of critical chain use in the international and national project management environments.</i>	DEAC, V. ;VRÎNCUȚ, M.	2013	Quality - Access to Success, v. 14, n. 133, p. 82-85.
<i>A history of project management models: From pre-models to the standard models.</i>	GAREL, G.	2013	International Journal of Project Management, v. 31, n. 5, p. 663-669.

<p><i>(continuação)</i>  <i>A meta-analysis of brokering knowledge in project management.</i></p>	<p>HOLZMANN, V.</p>	<p>2013</p>	<p>International Journal of Project Management, v. 31, n. 1, p. 2-13.</p>
<p><i>Strategic alignment and project management offices: Case studies from successful implementations in Turkey.</i></p>	<p>KARAYAZ, G.;  GUNGOR, O.</p>	<p>2013</p>	<p>46th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS 2013, Wailea, Maui, HI.</p>
<p><i>Using Microsoft Project for project management in non-governmental organisations.</i></p>	<p>KAZOVIC, D.;  VALENCIC, D.</p>	<p>2013</p>	<p>36th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics, MIPRO 2013, Opatija.</p>
<p>Florence Duomo project (1420-1436): Learning best project management practice from history.</p>	<p>KOZAK-HOLLAND, M.;  PROCTER, C.</p>	<p>2014</p>	<p>International Journal of Project Management, v. 32, n. 2, p. 242-255.</p>
<p><i>Integrating sustainability into environmental project management.</i></p>	<p>LETLOW, M. et al.</p>	<p>2013</p>	<p>SPE Americas E and P Health, Safety, Security, and Environmental Conference 2013, Galveston, TX.</p>

<p><i>(continuação)</i>  <i>Contemporary tools and approach for project management sustainability in indian automotive industry.</i></p>	<p>LOGANATHAN, Y. D.</p>	<p>2013</p>	<p>SAE 2013 World Congress and Exhibition 2.</p>
<p><i>Project management knowledge transfer upshots: Success story of Chinese project management firm.</i></p>	<p>MUHAMMAD, F. et al.</p>	<p>2013</p>	<p>International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering, v. 8, n. 3, p. 225-238.</p>
<p><i>Evaluation research of the maturity level of the organizational project management of supervision enterprise in transition period.</i></p>	<p>PANG, Y.</p>	<p>2014</p>	<p>17th International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate, CRIOCM 2012, Shenzhen, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.</p>
<p><i>Cost-efficient project management based on distributed processing model.</i></p>	<p>PAWIŃSKI, G.; SAPIECHA, K.</p>	<p>2013</p>	<p>21st Euromicro International Conference on Parallel, Distributed, and Network-Based Processing, PDP 2013, Belfast.</p>
<p><i>Comparison of open source tools for project management.</i></p>	<p>PEREIRA, A. M. et al.</p>	<p>2013</p>	<p>International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering, v.</p>

(continuação)			23, n.2, p. 189-209.
<i>Web technologies in the development of the application supporting multi-programmer project management.</i>	PERKOWSKI, K.; ZABIEROWSKI, W.	2013	12th International Conference on the Experience of Designing and Application of CAD Systems in Microelectronics, CADSM 2013, Lviv.
<i>Case study: Project Management Office implementation in a multilocation organization.</i>	POLAT, M.; MEYDANLI, I. I.	2013	Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, PICMET 2013, San Jose, CA.
<i>KMUT - project management toolbox.</i>	QUADE, S. et al.	2013	International Journal of Emerging Technologies in Learning, v. 8, n.2, p.11-15.
<i>A conceptual model for project management of exploration and production in the oil and gas industry: The case of a Brazilian company.</i>	SALAZAR- ARAMAYO, J. L. et al.	2013	International Journal of Project Management, v. 31, n. 4, p. 589-601.
<i>Discuss about stockholding reformation of</i>	TIAN, B. W	2013	2nd International Conference on Civil Engineering and Transportation,

<i>(continuação)</i> <i>project management enterprises.</i>			ICCET 2012. Guilin, v. 256-259, p. 3085-3088.
<i>Project Management Supports (Requisitely) Holistic: Socially Responsible Action in Business Systems.</i>	VREČKO, I.; . LEBE, S.S.	2013	Systemic Practice and Action Research, v. 26, v.6, p. 561-569.
<i>.Project management for undergraduate and high school students.</i>	ZHAN, W. et al	2013	120th ASEE Annual Conference and Exposition, Atlanta, GA.

**Fonte:** Adaptado pelo autor, a partir da base de dados *Scopus*.

Após identificar que as três palavras-chave iniciais apresentadas nos quadros 4, 5 e 6 não trouxeram o enfoque desejado às empresas de base tecnológica, a palavra-chave “Empresa de Base Tecnológica” foi adicionada ao conjunto da pesquisa para que o objetivo de foco fosse alcançado. O quadro 7 apresenta os 20 resultados de maior relevância.

**Quadro 7:** Artigos de maior relevância selecionados a partir da combinação entre as palavras-chave “Empresa de base tecnológica”

<b>Artigo</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
<i>The technology-based firm and its contribution to the Mexican economy in the period 2004-2009.</i>	ALARCÓN OSUNA, M. A.; DÍAZ PÉREZ, C. C.	2016	Contaduria y Administracion, v. 61, n.1, p. 106-126.
<i>An exploratory study of Malaysian technology-based firms leadership styles.</i>	ARSHAD, A. S. et al	2013	Jurnal Teknologi (Sciences and Engineering), v. 64, n.3, p. 93-97.

<p><b>(continuação)</b>  <i>Exploring individual-work context fit in affecting employee creativity in technology-based companies.</i></p>	<p>CHEN, M. H. et al</p>	<p>2015</p>	<p>Technological Forecasting and Social Change, v. 98, p.1-12.</p>
<p><i>Knowledge sharing, social capital and firm performance in technological clusters of Taiwan Science Parks: An innovation strategy perspective.</i></p>	<p>CHEN, M. H. et al</p>	<p>2014</p>	<p>2014 Portland International Center for Management of Engineering and Technology, PICMET 2014, Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.</p>
<p><i>Implications of different innovation systems in the creation of firms with technological base. The case of Andalusia.</i></p>	<p>DE LA O BARROSO-GONZÁLEZ, M. et al.</p>	<p>2014</p>	<p>Journal Globalization, Competitiveness and Governability, v. 8 n.3, p.62-82.</p>
<p><i>Accelerated internationalization in emerging markets: Empirical evidence from Brazilian technology-based firms.</i></p>	<p>FERREIRA RIBEIRO, F. C. et al.</p>	<p>2014</p>	<p>Journal of Technology Management and Innovation, v. 9, n. 1, p. 1-12.</p>
<p><i>Management and development of innovative companies.</i></p>	<p>FRICK, A. ; FRICK,S.</p>	<p>2013</p>	<p>Journal of Technology Management and Innovation, v. 8, n.1, p. 83-91.</p>

<p>(continuação)  <i>University spillovers into small technology-based firms: Channel, mechanism, and geography.</i></p>	<p>FUKUGAWA, N.</p>	<p>2013</p>	<p>Journal of Technology Transfer, v. 38,n.4,p. 415-431.</p>
<p><i>The role of the entrepreneur in the new technology-based firm (NTBF).</i></p>	<p>GARCÍA, J. A. T. et al.</p>	<p>2014</p>	<p>8th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, CIO 2014, 20th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, ICIEOM 2014 and International IIE Conference, IIE 2014, Newswood Limited.</p>
<p><i>Post-investment trajectories of Latin American young technology-based firms: an exploratory study.</i></p>	<p>GONZALO, M. et al.</p>	<p>2013</p>	<p>Venture Capital, v. 15, n.2, p.115-133.</p>
<p><i>Integration practices for the technological innovation of products: Case studies at two large technological companies.</i></p>	<p>JUGEND, D. et al.</p>	<p>2013</p>	<p>Journal of Technology Management and Innovation, v. 8, n.1, p. 26-36.</p>

<i>(continuação)</i> <i>Critical resource dimensions for development of patents - An analysis of 131 new technology-based firms Localised in incubators.</i>	LÖFSTEN, H.	2015	International Journal of Innovation Management, v. 19, n.1.
<i>Financing patterns in new technology-based firms: An extension of the pecking order theory.</i>	MINOLA, T. et al.	2013	International Journal of Entrepreneurship and Small Business, v.19, n.2, p. 212-233.
<i>Technology based firm's financing: How venture capital nurture firms.</i>	MUSIBAU, A. A.; KAMARIAH, I.	2013	Middle East Journal of Scientific Research, v. 18, n.5, p. 660-667.
<i>Risk management in software projects through Knowledge Management techniques: Cases in Brazilian Incubated Technology-Based Firms</i>	NEVES, S. M. et al.	2014	International Journal of Project Management, v. 32, n.1, p. 125-138.
<i>The creation of new technology-based firms at the Spanish public research institutions: An analysis of their financial statements.</i>	RODEIRO, D. et al.	2013	International Journal of Innovation and Learning , v.14, n.3-4, p. 405-421.
<i>Antecedents of innovation strategies in new</i>	SAEMUNDSSON, R. J.; CANDI, M.	2014	Journal of Product Innovation

<i>(continuação)</i> <i>technology-based firms: Interactions between the environment and founder team composition.</i>			Management, v. 3, n. 5, p. 939-955.
<i>Human capital intensity in technology-based firms located in Portugal: Does foreign ownership matter?</i>	TEIXEIRA, A. A. C.; TAVARES-LEHMANN, A. T	2014	Research Policy, v.43, n.4, p.737-748.
<i>Communication in new technology based-firms.</i>	UBEDA, J. E. et al.	2013	Management Decision, v. 51, n.3, p. 615-628.
<i>Building a support infrastructure for technology-based businesses: What can emerging economies learn from the Western experience? New Technology Based Firms in the New Millennium,</i>	WILLIAMS, D.	2013	Emerald Group Publishing Ltd., v. 10, p. 183-196.

**Fonte:** Adaptado pelo autor, a partir da base de dados *Scopus*.

Dando sequência às buscas, iniciou-se a pesquisa por combinações das palavras chave. O Quadro 8 apresenta os 20 resultados de maior relevância obtidos a partir da combinação das palavras “Gerenciamento de Projeto” e “Fatores Críticos de Sucesso”.

**Quadro 8:** Artigos de maior relevância selecionados a partir da combinação entre as palavras-chave “Gerenciamento de Projeto” e “Fatores Críticos de Sucesso”

<b>Artigo</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
<i>Improving drilling performance through deployment of 12-project management critical success factors: An empirical investigation.</i>	ALAGBA, T. J.	2014	Society of Petroleum Engineers Eastern Regional Meeting 2014: Ramping up in Appalachia, Society of Petroleum Engineers (SPE).
<i>Critical success factors for the delivery of construction projects.</i>	ALI, M. M. A. et al.	2013	7th International Structural Engineering and Construction Conference: New Developments in Structural Engineering and Construction, ISEC 2013, Research Publishing Services.
<i>Critical success factors for configuration management implementation.</i>	ALI, U.; KIDD, C.	2013	Industrial Management and Data Systems, v. 113, n.2, p. 251-264.
<i>The critical success factors of IT projects in Saudi Arabian public organizations.</i>	ALMAJED, A. I.; MAYHEW, P.	2013	20th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2013, Kuala Lumpur, International Business

(continuação)			Information Management Association, IBIMA.
<i>Critical success factors for innovation projects.</i>	ARISTEGUIE TA, A. S.	2014	Journal of Modern Project Management, v. 1, n. 3, p. 88-91.
<i>A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors.</i>	BAI, C.; SARKIS, J.	2013	International Journal of Production Economics, v. 146, n. 1, p. 281-292.
Critical success factors in international hydropower contract project management.	CHEN, W. et al.	2014	Shuili Fadian Xuebao/Journal of Hydroelectric Engineering, v. 33, n. 5, p. 228-234.
<i>Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors.</i>	COSTANTIN O, F. et al.	2015	International Journal of Project Management, v. 33, n. 8, p. 1744-1754.
<i>Critical success factors of FEL methodology in managing mega projects.</i>	DUARTE, D. L. et al.	2013	22nd International Conference on Production Research, ICPR 2013, International Foundation for Production Research (IFPR).
<i>Evaluation of critical success factors for construction projects - an</i>	GUDIENE, N. et al.	2013	International Journal of Strategic Property Management ,v. 17, n. 1, p. 21-31.

<i>(continuação)</i> <i>empirical study in Lithuania.</i>			
<i>Identification and evaluation of the critical success factors for construction projects in Lithuania: AHP approach.</i>	GUDIENE, N. et al.	2014	Journal of Civil Engineering and Management, v. 20, n. 3, p. 350-359.
<i>Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact?</i>	IKA, L. A	2015	International Journal of Project Management, v. 33, n. 5, p. 1111-1123.
<i>What can we learn from the Hoover Dam project that influenced modern project management</i>	KWAK, Y. H. et al.	2014	International Journal of Project Management, v. 32, n. 2, p. 256-264.
<i>Critical success factors for ERP projects in small and medium-sized enterprises - The perspective of selected German SMEs.</i>	LEYH, C.	2014	2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, FedCSIS 2014, Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.
<i>ERP system implementations vs. IT projects: Comparison of</i>	LEYH, C.; CRENZE, L.	2013	6th International IFIP TC8 WG 8.9 Conference on Research and Practical Issues in Enterprise Information

<i>(continuação)</i> <i>critical success factors.</i>			Systems, CONFENIS 2012. Ghent, Springer Verlag. 139 LNBIP, p. 223-233.
<i>Critical success factors for ERP system implementation projects: An update of literature reviews.</i>	LEYH, C.; SANDER, P.	2015	Lecture Notes in Business Information Processing, Springer Verlag, v. 198, p. 45-67.
<i>Life cycle critical success factors for public-private partnership infrastructure projects.</i>	LIU, J. et al.	2015	Journal of Management in Engineering, v. 31, n.5.
<i>Comparative study of project management and critical success factors of greening new and existing buildings in Singapore.</i>	LOW, S. P. et al.	2014	Structural Survey, v. 32, n.5, p. 413-433.
<i>Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: Do they contribute to implementation success and post-implementation performance?</i>	RAM, J. et al.	2013	International Journal of Production Economics, v. 144, n.1, p. 157-174.
<i>Critical success factors for Malaysian construction projects: An</i>	YONG, Y. C.; MUSTAFFA, N. E.	2013	Construction Management and Economics, v. 3, n.9, p. 959-978.

(continuação) <i>empirical assessment.</i>			
---	--	--	--

**Fonte:** Adaptado pelo autor, a partir da base de dados *Scopus*.

Conforme o Quadro 9, para a combinação entre as palavras-chave “Gerenciamento de Projeto” e “Capacidade Empreendedora”, foi encontrado apenas um resultado, demonstrando uma lacuna a ser explorada.

**Quadro 9:** Artigos de maior relevância selecionados a partir da combinação entre as palavras-chave “Gerenciamento de Projeto” e “Capacidade Empreendedora”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>Combining technical and entrepreneurial skills in an electric circuits course through project-based learning.</i>	LEBLANC, H. et al.	2014	<i>121st ASEE Annual Conference and Exposition: 360 Degrees of Engineering Education, Indianapolis, IN, American Society for Engineering Education.</i>

**Fonte:** Adaptado pelo autor, a partir da base de dados *Scopus*.

Para a combinação entre as palavras-chave “Fatores Críticos de Sucesso” e “Empresa de base tecnológica”, conforme apresentado no Quadro 10, apenas um resultado foi retornado na pesquisa, indicando que não existem muitos estudos para a identificação de Fatores Críticos de Sucesso em Empresas de Base Tecnológica.

**Quadro 10:** Artigos de maior relevância selecionados a partir da combinação entre as palavras-chave “Fatores Críticos de Sucesso” e “Empresa de base tecnológica”

Artigo	Autor	Ano	Periódico
<i>Understanding and breaking innovation lock-in effects.</i>	SPIEGEL, M.; MARXT, C.	2015	<i>International Journal of Entrepreneurial Venturing, v.7, n. 3, p. 266-285.</i>

**Fonte:** Adaptado pelo autor, a partir da base de dados *Scopus*.

Em contraparte, a busca pela combinação entre as palavras-chave “Gerenciamento de Projeto” e “Empresa de base tecnológica” foi bem-sucedida, visto que retornaram pesquisas importantes para se delimitar a atividade de Gerenciamento de Projeto apenas em Empresas de Base Tecnológica. O Quadro 11 mostra estes resultados.

**Quadro 11:** Artigos de maior relevância selecionados a partir da combinação entre as palavras-chave “Gerenciamento de Projeto” e “Empresa de base tecnológica”

<b>Artigo</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
<i>Methods of technology commercialization in projects of the agrofood system (AFS) development.</i>	BAGAUTDINOV A, N. G. et al.	2013	World Applied Sciences Journal, v. 27, n.13, p. 48-52.
<i>The role of project management offices as performance drivers for new product development in a Brazilian technology-based company.</i>	BARBALHO, S. C. M.; TOLEDO, F. C. de	2013	22nd International Conference on Production Research, ICPR 2013, International Foundation for Production Research (IFPR).
<i>Characterization of profile and main drivers for transitions in project management offices: A longitudinal case study in a high-tech company.</i>	BARBALHO, S. C. M.; TOLEDO, C.	2014	Gestão e Produção, v. 21, n.3, p. 600-620.
<i>Risk management in software projects through Knowledge Management techniques:</i>	NEVES, S. M. et al.	2014	International Journal of Project Management, v.32, n. 1, p.

<i>(continuação)</i> <i>Cases in Brazilian Incubated Technology-Based Firms.</i>			125-138.
<i>Cross-functional teams and organizational learning: A model and cases from telecommunications operating companies.</i>	SLEPIAN, J. L.	2013	International Journal of Innovation and Technology Management, v. 10, n.1.
<i>Managing technology-based projects: Tools, techniques, people and business processes.</i>	THAMHAIN, H. J.	2014	Wiley Blackwell.

**Fonte:** Adaptado pelo autor, a partir da base de dados *Scopus*.

O Quadro 12 apresenta os resultados obtidos a partir da combinação entre as palavras-chave “Capacidade Empreendedora” e “Empresa de base tecnológica”. O único resultado retornado reforça a lacuna de exploração existente para este trabalho.

**Quadro 12:** Artigos de maior relevância selecionados a partir da combinação entre as palavras-chave “Capacidade Empreendedora” e “Empresa de base tecnológica”

<b>Artigo</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
<i>Innovation strategies from the Resource-Based View perspective: Analysis and evidences in technology-based companies.</i>	SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C.	2014	Gestão e Produção, v.21, n.1, p. 125-141.

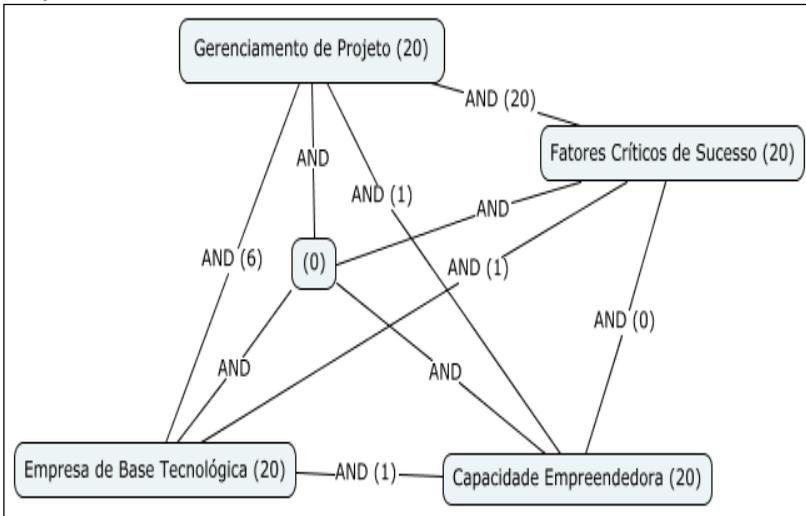
**Fonte:** Adaptado pelo autor, a partir da base de dados *Scopus*.

Não foi possível obter registros para as combinações das palavras-chave:

- a) “Fatores Críticos de Sucesso” e “Capacidade Empreendedora”;
- b) “Fatores Críticos de Sucesso” e “Capacidade Empreendedora” e “Gerenciamento de Projeto” e “Empresa de Base tecnológica”.

Ao total, foram 109 registros selecionados conforme critério estabelecido. A Figura 1 apresenta a compilação dos resultados obtidos por palavra-chave e, a partir da combinação entre elas, com o operador AND.

**Figura 1:** Compilação dos resultados obtidos considerando os critérios de seleção



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Na próxima seção, são apresentados os registros selecionados após a leitura dos abstracts.

### 1.2.1.5 Fase 5 – Análise dos registros selecionados a partir da leitura do abstract de cada trabalho

Com base na leitura dos abstracts de cada um dos 109 registros selecionados na etapa de busca e seleção, foram selecionados aqueles

cuja relevância para com o propósito desta pesquisa fosse constatada. Para tal, não houve limitações quantitativas. Todos os trabalhos considerados aderentes foram selecionados. O quadro 13 apresenta o número de registros selecionados por palavra-chave.

**Quadro 13:** Resumo estatístico da pesquisa sistemática nas bases de dados *Scopus*

<b>Combinação entre palavras-chave</b>	<b>Nº Total de Registros</b>	<b>Nº de Registros com Uso de Filtros de Seleção *</b>	<b>Nº de Registros Adequados à Pesquisa **</b>	<b>Nº Registros Utilizados</b>
Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	1117	923	20	2
Capacidade Empreendedora (CE)	219	172	20	4
Gerenciamento de Projeto (GP)	7253	6298	20	2
Empresa de Base Tecnológica	175	175	20	3
FCS e CE	0	0	0	0
FCS e GP	110	103	20	3
GP e CE	2	1	1	0
FCS e EBT	1	1	1	0
GP e EBT	6	6	6	1
CE e EBT	1	1	1	1
FCS e CE e GP e EBT	0	0	0	0
<b>Total de Registros Utilizados</b>				<b>16</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

\* Filtro referente aos critérios: temporalidade e área de conhecimento.

\*\* Filtro referente aos critérios: temporalidade, área de conhecimento e relevância.

## 1.2.1.6 Fase 6 - Apresentação dos resultados da revisão sistemática

Com a leitura dos 16 trabalhos encontrados e apresentados no quadro 14, ficaram evidentes que, em se tratando da busca primária por relações da Capacidade Empreendedora e Gerenciamento de Projeto, os resultados obtidos a partir dos critérios de busca definidos não demonstram vínculos fortes entre os dois temas.

**Quadro 14:** Resultados selecionados para leitura

<b>Artigo</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
<i>Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change</i>	ABDELGAWAD, S. G. et al.	2013	Journal of Leadership and Organizational Studies, v. 20, n.4, p. 394-407.
<i>Assessing students' entrepreneurial skills development in live projects.</i>	CHANG, J.; RIEPLE. A.	2013	Journal of Small Business and Enterprise Development, v.20, n.1, p. 225-241.
<i>Analysis of potential entrepreneurial skills and effective students at higher education.</i>	CABANA-VILLCA, R. et al.	2013	Journal of Technology Management and Innovation, v. 8, n.1, p. 65-75.
<i>Entrepreneurial opportunities for all? Entrepreneurial capability and the capabilities approach.</i>	WILSON, N.; MARTIN. L.	2015	International Journal of Entrepreneurship and Innovation, v. 16, n.3, p. 159-169.
<i>Innovation strategies from the Resource-Based View perspective: Analysis and evidences in technology-based companies.</i>	SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C.	2014	Gestão e Produção, v.21, n.1, p. 125-141.

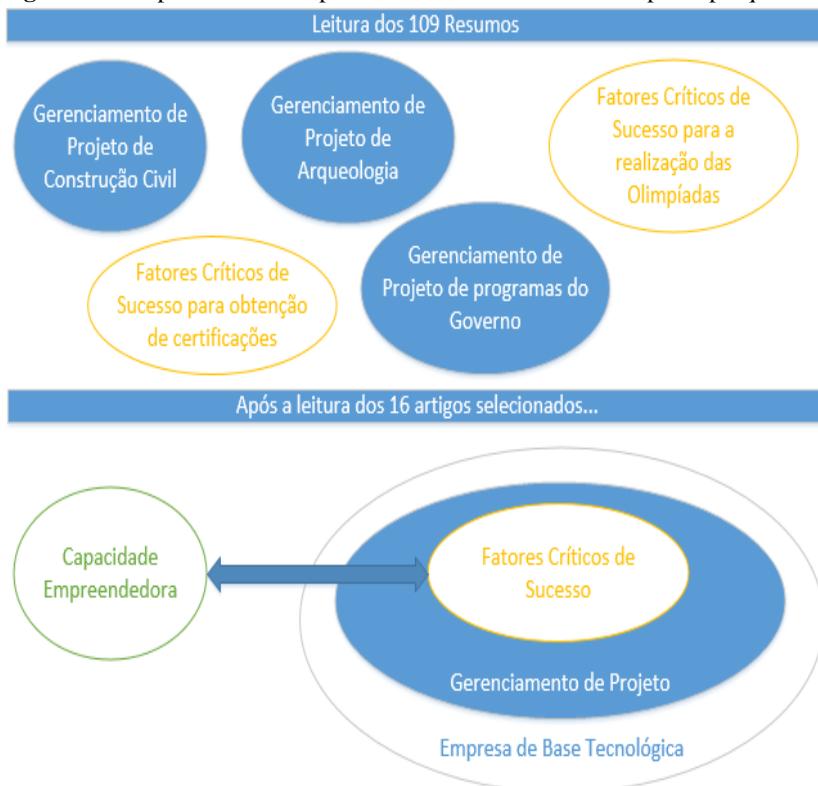
<p><i>(continuação)</i>  <i>Critical success factors for the strategic management of radical technological innovation.</i></p>	<p>WOHLFEIL, F.;          TERZIDIS, O.</p>	<p>2014</p>	<p>2014          International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE 2014, Bergamo, IEEE Computer Society.</p>
<p><i>Critical success factors in IT service management implementation: People, process, and technology perspectives.</i></p>	<p>ZHANG, Y.;          ZHANG, J.;          CHEN, J.</p>	<p>2013</p>	<p>2013          International Conference on Service Science, ICSS 2013, Shenzhen.</p>
<p><i>Comparative study of project management and critical success factors of greening new and existing buildings in Singapore.</i></p>	<p>LOW, S. P. et al.</p>	<p>2014</p>	<p>Structural Survey, v. 32, n.5, p. 413-433.</p>
<p><i>ERP system implementations vs. IT projects: Comparison of critical success factors.</i></p>	<p>LEYH, C.;          CRENZE, L.</p>	<p>2013</p>	<p>6th International IFIP TC8 WG 8.9 Conference on Research and Practical Issues in Enterprise Information Systems, CONFENIS 2012. Ghent, Springer Verlag. 139 LNBIP, p. 223-233.</p>
<p><i>The critical success factors of IT projects in Saudi</i></p>	<p>ALMAJED, A. I.;          MAYHEW, P.</p>	<p>2013</p>	<p>20th International Business</p>

<p>(continuação) <i>Arabian public organizations.</i></p>			<p>Information Management Association Conference, IBIMA 2013, Kuala Lumpur, International Business Information Management Association, IBIMA.</p>
<p><i>An exploratory study of Malaysian technology-based firms leadership styles.</i></p>	<p>ARSHAD, A. S. et al</p>	<p>2013</p>	<p>Jurnal Teknologi (Sciences and Engineering), v. 64, n. 3, p.93-97.</p>
<p><i>Communication in new technology based-firms.</i></p>	<p>UBEDA, J. E. et al.</p>	<p>2013</p>	<p>Management Decision, v. 51, n. 3, p. 615-628.</p>
<p><i>Exploring individual-work context fit in affecting employee creativity in technology-based companies.</i></p>	<p>CHEN, M. H. et al</p>	<p>2015</p>	<p>Technological Forecasting and Social Change, v. 98, p. 1-12.</p>
<p><i>A history of project management models: From pre-models to the standard models.</i></p>	<p>GAREL, G.</p>	<p>2013</p>	<p>International Journal of Project Management, v. 31, n.5, p. 663-669.</p>
<p><i>A meta-analysis of brokering knowledge in project management.</i></p>	<p>HOLZMANN, V.</p>	<p>2013</p>	<p>International Journal of Project Management, v. 31, n.1, p. 2-13.</p>

<p>(continuação)  <i>Cross-functional teams and organizational learning: A model and cases from telecommunications operating companies.</i></p>	SLEPIAN, J. L.	2013	International Journal of Innovation and Technology Management, v. 10, n.1.
---	----------------	------	--

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir da base de dados *Scopus*.

Não obstante, as palavras-chave intermediárias: **Fatores Críticos de Sucesso** e **Empresa de Base Tecnológica** favoreceram a interligação do objeto e delimitação do escopo da pesquisa. Com isso, atividades que envolvam Fatores Críticos de Sucesso e Gerenciamento de Projetos de outras áreas que não a de EBT's, não foram selecionadas nesta revisão. A Figura 2 apresenta o espectro de resultados obtidos a partir das palavras-chave utilizadas, representando em especial, a utilidade da palavra-chave **Empresa de Base Tecnológica** e **Fatores Críticos de Sucesso**.

**Figura 2:** Comportamento das palavras chave referente ao escopo de pesquisa

**Fonte:** Elaborada pelo autor.

Empresas de base tecnológica são organizações cuja inovação tecnológica é fonte fundamental para a manutenção de sua competitividade. Neste contexto, Sanches e Machado (2014) adicionam que a velocidade das mudanças em empresas de base tecnológica é marcada pelo cenário de inovação; acirramento da concorrência; baixo investimento em capital fixo; e mão de obra qualificada. Estas são empresas intensivas em conhecimento, pois demandam, constantemente, a incorporação de novas tecnologias e práticas. Com este cenário diferenciado de constante transformação, as EBTs demandam profissionais com capacidades inovadoras a fim de atender ao cenário de transformação com criatividade.

No contexto deste trabalho, esta demanda por profissionais com competências diferenciadas reforça a necessidade de se compreender

profundamente tais capacidades na atividade de Gerenciamento de Projeto, uma vez que as mesmas são consideradas, segundo Sanches e Machado (2011), um recurso fundamental das EBTs.

No que se refere ao Gerenciamento de Projetos, Holzmann (2013) cita, em seu trabalho, a definição do Project Management Institute (PMI) de 2008 para a disciplina de Gerenciamento de Projetos como sendo uma atividade temporária, com início e fim, que incorpora profissionais de áreas heterogêneas para criar um único produto ou resultado.

Sendo a tecnologia da informação a estrutura de qualquer negócio que dependa da tecnologia para funcionar, para manter as organizações competitivas, Almajed e Mayhew (2013) enfatizam que as variáveis relacionadas ao sucesso de projetos devem ser monitoradas constantemente. Estas variáveis, quando decisivas para o sucesso de um projeto, são denominadas Fatores Críticos de Sucesso.

Zhang, Zhang e Chen (2013) pontuam que, a definição dos FCS para um projeto varia de acordo com a cultura da região, também características do projeto e expectativas dos Stakeholders. Sendo assim, embora já existam várias pesquisas apresentando os FCS para o Gerenciamento de Projeto de TI, ainda assim é preciso rever e adaptar cada um deles a realidade do projeto.

O Quadro 15 apresenta alguns FCS elencados a partir de autores diferentes, apresentando diferenças significativas na prioridade dos FCS.

**Quadro 15:** Comparativo entre Fatores Críticos de Sucesso em Projetos de TI

<b>Fatores Críticos de Sucesso em projetos de TI</b>		
	<b>Almajed e Mayhew (2013)</b>	<b>Leyh e Crenze (2013)</b>
1	<i>Top Management Support and Commitment</i>	<i>Project management</i>
2	<i>Project Management</i>	<i>Top management support</i>
3	<i>Project Team Competency</i>	<i>Solution fit</i>
4	<i>Communication Management</i>	<i>Organizational structure</i>
5	<i>Strategic Planning</i>	<i>Resource management</i>
6	<i>Training and Education</i>	<i>User involvement</i>
7	<i>Partners and Suppliers Management</i>	<i>Knowledge &amp; experience</i>
8	<i>Stakeholders Management</i>	<i>Budget / available resources</i>
9		<i>Stakeholder management</i>
10		<i>Leadership</i>

11	(continuação)	<i>Working conditions</i>
12		<i>Commitment and motivation of employees</i>
13		<i>Implementation approach</i>
14		<i>Strategy fit</i>
15		<i>Communication</i>
16		<i>Change management</i>
17		<i>Team organization</i>
18		<i>Project scope</i>
19		<i>Monitoring</i>
20		<i>Corporate environment</i>
21		<i>Risk management</i>
22		<i>Corporate culture</i>
23		<i>Legacy systems and IT structure</i>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Conforme cenário apresentado no quadro 15, visualizam-se que alguns dos FCS se relacionam ou dependem diretamente das competências do Gerente de Projetos, que imbuído de tal responsabilidade, precisa possuir experiência e conhecimento, liderar, ser capaz de gerir e planejar.

Com a priorização de tais características como FCS em Gerenciamento de Projetos, ao revisar os resultados obtidos com a palavra-chave Capacidade Empreendedora, verificou-se que, em trabalhos como o de Sanches e Machado (2014), as capacidades são tratadas em separado como recursos, sem um propósito final como o empreendedorismo, por exemplo. O mesmo não se preocupa em definir o que são capacidades, apenas utiliza o termo como forma de enfatizar a importância do desenvolvimento das capacidades, sejam elas organizacionais ou pessoais, a fim de gerar diferenciação em relação ao mercado.

Cabana-Villca et al. (2013) identificaram que as capacidades empreendedoras de alunos com e sem vivência empreendedora eram praticamente iguais, mostrando que a diferença para o preenchimento deste potencial pode estar primariamente relacionada à atitude.

Unindo estes trabalhos, percebe-se que a delimitação da Capacidade Empreendedora, no que diz respeito a características

comportamentais, ainda não está consolidada. No entanto, a ausência desta temática especializada sobre o termo Capacidade Empreendedora para esta revisão, corrobora para com o interesse deste trabalho que visa dar visibilidade à relevância da Capacidade Empreendedora na atividade de Gerenciamento de Projeto.

### 1.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, a ausência de temáticas sobre Capacidade Empreendedora relacionadas a outras atividades específicas como a de Gerenciamento de Projetos justifica a continuidade deste trabalho que objetiva verificar as relações entre a Capacidade Empreendedora definida a partir do método Skills e a atividade de Gerenciamento de Projetos. Para tal, os Fatores Críticos de Sucesso em Gerenciamento de Projetos foram identificados como o constructo de ligação entre os dois temas.

## APÊNDICE B

### PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

ABERNATHY, W.; UTTERBACK, J.. Patterns of industrial innovation. **Technology Review**, v. 80, n. 7, p. 40-47, 1978.

ABOUZAHRA, M.. Causes of failure in Healthcare IT projects. 3rd International Conference on Advanced Management Science IPEDR v.19, **Anais...** IACSIT Press, Singapore, 2011.

ACS, Z. J.; AUDRESTCH, D. B.. **Small firms and entrepreneurship: an east- west perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

ALMEIDA, P. J. M. B.. **Da Capacidade empreendedora aos ativos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento**. 2003, 156 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão da Tecnologia). Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Técnico Superior. Lisboa, 2003. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9368&catid=159&Itemid=75](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=9368&catid=159&Itemid=75). Acesso em: 22 out. 2015.

AL-TURKI, U.. Methodology and theory: a Framework for strategic Planning in maintenance. **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, v.17, n. 2, p. 150-162, 2011.

ANGELO, A. S.. Entendendo o PRINCE2™. **Revista Mundo PM – Project Management**. Disponível em: <http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=264> Publicado em: 29 maio 2008. Acesso em: 10 dez. 2015.

ATKINSON, R.. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 6, p. 337-342, 1999.

BACCARINI, D.; SALM, G.; LOVE, P. E. D.. Management of risks in information technology projects. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, n. 4, p. 286-295, 2004.

BARBIERI, G.. **Fluxo de Caixa**: modelo para bancos múltiplos. 1995. 262 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEAUSP). São Paulo: 1995.

BELLI, M. M.. **Relevância do fator tecnológico no valor das empresas de tecnologia**. 2008. 104 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em:  
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-27032009-123344/pt-br.php>. Acesso em: 29 maio 2016.

BELLO, J. da S. A; FRANZONI, A. M. B; LAPOLLI, E. M.. Avaliação da capacidade empreendedora no Processo de Criação das Empresas do Conhecimento usando a metodologia Skills como instrumento. *In*: LAPOLLI, E. M; FRANZONI, A. M. B.; BELLO, J. da S.A. de (org.). **Capacidade empreendedora**: teoria e casos práticos. Florianópolis, Pandion, 2014. (livro 5).

BITTARELLO, K. P.. **O Fluxo de Conhecimento no Ambiente das Redes de Empresas de Base Tecnológica**. 2014. 166f. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2014.

BOYNTON, A. C.; ZMUD, R. W.. An Assessment of Critical Success Factors. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 4, p. 17-27, 1984.

BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, E. M.. **Empreendedorismo tecnológico na educação**: vivências empreendedoras. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001.

BUENO, J. L. P. **O Empreendedorismo como superação do estado de alienação do trabalhador**. Florianópolis, 2004, 165f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

CABRAL, J. N. C.. Empreendedorismo e desenvolvimento. In: CONFERÊNCIA MUNDIAL DE INCUBADORAS, 2001. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2001.

CARALLI, R.. **The Critical Success Factor Method**: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management (CMU/SEI-2004-TR-010). Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2004.

CASTELLS, M.. **The Informational City**: Information Technology, Economic Restructuring, and the Urban Regional Process. Oxford, UK; Cambridge, MA: Blackwell, 1989.

CÔRTEZ, M. R. et al.. Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. **São Paulo em Perspectiva**, v.19, n.1, p. 85-94, jan./mar. 2005.

DEZDAR, S.. Strategic and tactical factors for successful ERP projects: insights from an Asian country. **Management Research Review**, v. 35, n. 11, p. 1070-1087, 2012.

DE WIT, A.. Measurement of Project Success. **Journal of Project Management**, v. 6, n. 3, p. 164-170, 1988.

DORNELAS, J. C. A.. **Transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DIAS, A. J.. **Relações entre a estrutura organizacional, a gestão do conhecimento e a inovação, em empresas de base tecnológica**. 2012. 173f. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2012.

DRUCKER, P.. **Innovation and Entrepreneurship**. New York: Harper & Row, 1985.

DUBRIN, J. A.. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FELIZARDO, J.. **O Empreendedor, Comunicação aos participantes no programa JANUS**. Lisboa/Portugal: Centro Promotor de Inovação e Negócios (CPIN), 1997.

FIALHO, F. A. P. et al.. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. São Paulo: Visual Books, 2007.

FIATES, J. E. A.. **Influência dos Ecossistemas de Empreendedorismo Inovador na Indústria de Venture Capital: Estratégias de Apoio às Empresas Inovadoras**. 2014. 100f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2014.

FRANCO, A. de. Empreendedorismo político. **Revista SEBRAE**, Brasília, out./nov. 2007.

GOMES JR., W. V.. **Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências: um Estudo de Caso**. 2013. 307f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2013.

HIGGINS, S.. **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**, 2011. Disponível em: <<http://handbook.cochrane.org/>>. Acesso em: 10 set. 2016.

HYVÄRI, I.. Project Management Effectiveness in Project-Oriented Business Organizations. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 3, p. 216-225, 2006

KRUGLIANSKAS, I.. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

ROCKART, J. F.. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, p. 81-93, 1979.

ROSA, S. B.; LAPOLLI, E. M.. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, E M; FRANZONI, A. M. B.;

SOUZA, V. A. B. de. **Vitrine de Talentos**: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010.

LARSON, E.; GOBELI, D.. Significance of Project Management Structure on Development Success. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 36, n. 2, p. 119-125, 1989.

LIMA, A. A. T. de F. de C.. **Meta-Modelo de Diagnóstico para Pequenas Empresas**. 2001. 236f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2001.

LIU, S. et al.. Comparing senior executive and project manager perceptions of IT project risk: a Chinese Delphi study. **Information Systems Journal**, v. 20, n. 4, p. 319-355, 2010.

LOZANO, J. C.. Hacia la reconsideración del análisis de contenido em la investigacion de los mensajes comunicacionales. *In*: RUIZ, E. S.; BARBA, C. C. (org.). **Investigar la comunicación**: propuestas ibero-americanas. Guadalajara: Universidad de Guadalajara/Alaic, 1994, p. 135-157.

MARQUES, J. S.. **Reforming Technology Company Incentive Programs for Achieving Knowledge-Based Economic Development**: a Brazil-Australia Comparative Study. 2016. 265f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2016.

MATIAS-PEREIRA, J.. **Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MCCLELLAND, D. C.. **Human motivation**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

\_\_\_\_\_. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**. v. 21, n. 3. p. 219-233, 1987.

NAVARRE, C.. **La nouvelle fonction Project Management**. Document Ronéoté, Communication au colloque Réussissez votre

management de projet. Paris: Institute for International Research, Juin 1989, p. 4-15.

NAVARRÉ, C.. Pilotage stratégique de la firme et management de projet: de Ford et Taylor à Agile et IMS. *In*: GIARD, V.; MIDLER, C. (ed.). **Pilotage de projet et entreprises; diversité et convergences, sous la direction**. Paris: Economica, 1993. p. 181–215.

OECD, Organization for Economic Co-operation and Development. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, 2005. Disponível em: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oced/science-and-technology/oslo-manual\\_9789264013100-en#.WHGRMRsrLIU#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oced/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en#.WHGRMRsrLIU#page1). Acesso em: 07 jan. 2017.

PEREIRA, S. M.. **A Formação do Empreendedor**. 2001. 181f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2001.

PERTILLE, E.. A formação de empreendedores como fator de demanda para as Incubadoras tecnológicas. **Anais da CONFERÊNCIA MUNDIAL DE INCUBADORAS**. Rio de Janeiro, 2001.

PINHO, M. S.; CÔRTEZ, M. R.; FERNANDES, A. C.. A Fragilidade das Empresas de Base Tecnológica em Economias Periféricas: uma interpretação baseada na experiência brasileira. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 125-162, 2002.

PMBOK® - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania, USA, Five Edition, 2013. Tradução oficial de "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK® Guide), 2013.

RAUEN, F. J.. **Roteiros de investigações científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

REITAN, B.. **Where do we learn that entrepreneurship is feasible, desirable and/or profitable?** A look at the processes leading to

entrepreneurial potential. Small Enterprise Association of Australia and New Zealand. 1997. Disponível em:  
<http://seaanz.org/sites/seaanz/documents/1997SEAANZConference/1997-02.pdf>. Acesso em: 10 set. 2016.

RIGGS, H.. **Managing high-technology companies**. Belmont, California: Lifetime Learning Publications, 1983.

ROSA, S. B.; LAPOLLI, E. M.. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. *In*: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. (org). **Vitrine de talentos**: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010. 224 p.

SCHMIDT, R. et al.. Identifying software project risks: An international Delphi study. **Journal of Management Information Systems**, v.17, n. 4, p. 5-36, 2001.

SCHUMPETER, J. A.. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1934.

\_\_\_\_\_. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHENHAR, A. J.; LEVY, O.; DVIR, D.. Mapping the dimensions of project success. **The Professional Journal of the Project Management Institute**, v. 28, n. 2, p. 5-13, 1997.

SÖDERLUND, J.. Building theories of project management: past research, questions for the future. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 3, p. 183-191, 2004.

SOUZA, D. T.; PINHO, M. S.. Análise do Crescimento das Empresas de Base Tecnológica no Brasil. **Produção** (Impresso), São Paulo, v. 20, p. 214-223, 2010.

SUZIN, J.; GONÇALO C. R.; SOUZA, Y. S. de. Capacidade estratégica de uma empresa calçadista no Brasil: o caso Olympikus. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 18, p. 105-122, mai./ago. 2007.

TONELLI, A.. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. 1997. 147f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 1998.

VARGAS, R. V.. **Gerenciamento de projetos: um diferencial competitivo**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Basport, 2006

VEZZONI, G. et al.. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 1, p 116-137, jan./abr. 2013.

WILLERDING, I. A. V.. **Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da Estética Organizacional e da Gestão Empreendedora**. 2015. 328f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2015.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso**. 2011. 134f. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2011.

WILLERDING, I. A. V.; PRADO, M. L.; LAPOLLI, E. M.. A trilogy of entrepreneurship: performance, capacity and competence as a factor of success for micro and small enterprises. **Revista IEEE América Latina**, v. 10, p. 2017-2024, 2012.

WOLFF, A. C. et al.. Capacidade Empreendedora nas empresas: um estudo de caso na empresa Valor & Competência. *In*: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; BELLO, J. da S.A. de (org.). **Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos**. Florianópolis, Pandion, 2014. (Livro 5)

WOHLFEIL, F.; TERZIDIS O.. Critical success factors for the strategic management of radical technological innovation. INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING, TECHNOLOGY AND

INNOVATION, BERGAMO, IEEE. **Anais...** Computer Society, ICE, 2014.

YOUNG, R.; JORDAN, E.. Top management support: Mantra or necessity? **International Journal of Project Management**, v. 26, p. 713–725, 2008.



## **APÊNDICE C**

### **ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

1. Qual é a história da sua organização?
2. No início da organização, qual era o mercado foco?
3. O foco se alterou depois de algum tempo?
4. Havia conhecimento por parte dos fundadores acerca do mercado foco?
5. Quantos profissionais colaboradores havia no início da organização?
6. Houve momentos difíceis? Poderia citar alguns?
7. Quais foram os fatores críticos para o sucesso da organização?



## APÊNDICE D

### EMAIL PARA APLICAÇÃO DA PESQUISA

#### Pesquisa - Capacidade Empreendedora - Responder até 03/10

15 messages

Valder Zacarkim

Tue, Sep 27, 2016 at 7:32 PM

Caro

Como aluno regular de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, venho há mais de 1 ano realizando atividades curriculares e pesquisas relacionadas ao empreendedorismo. Mais especificamente sobre o tema **Capacidade Empreendedora**.

Para que todos entendam do que se trata a Capacidade Empreendedora, disponibilizo abaixo uma citação de Almeida (2003) sobre o assunto:

*Traduz-se no conjunto de capacidades (Sociais, Técnicas e Instrumentais), as quais interagem entre si, e que são inatas ao indivíduo empreendedor e/ou adquiridas pelo mesmo (através do processo de valorização do indivíduo), tornando-o capaz de criar e desenvolver ideias que se materializam em novos processos e produtos, isto é, em inovações.*

Motivado pela necessidade de compreender as relações da Capacidade Empreendedora do Gerente de Projeto com a atividade de Gerenciamento de Projetos, decidi realizar este estudo de caso com os Gerentes de Projeto da [ ] objetivando medir a sua Capacidade Empreendedora a partir de um questionário proposto pelo Centro Promotor de Inovação e Negócios (CPIN), nomeado como método Skills.

*O projecto Skills teve por objectivo identificar e estudar os principais factores que caracterizam a manifestação da capacidade empreendedora por parte dos indivíduos. Isto, no sentido de se identificarem padrões de comportamento comuns aos indivíduos empreendedores, enquadrados na envolvente portuguesa, de modo que fosse possível o desenvolvimento de estratégias para um apoio capaz de suprir as aptidões em falta, nomeadamente através da formação (ALMEIDA, 2003, p. 75)*

O questionário proposto pelo método Skills é composto por um conjunto de 66 perguntas agrupadas em 4 variáveis (Técnica, Gestão, Instrumental e Pessoal), nove dimensões e 28 indicadores que dimensionam a capacidade empreendedora do indivíduo conforme o quadro abaixo:

Capacidade Empreendedora		Indicadores
Variáveis	Dimensões	
Capacidades instrumentais	Relacionamento Interpessoal	1. Capacidade de escutar e adquirir informação 2. Comunicabilidade 3. Sentido de obrigação com os outros 4. Capacidade de decisão
	Liderança	5. Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio (Visão) 6. Capacidade para assumir responsabilidades/compromissos

Capacidades pessoais	Comportamental	7. Perseverança 8. Capacidade para ariscar 9. Espírito de iniciativa 10. Potencial criativo 11. Capacidade para inovar 12. Capacidade de partilha 13. Auto-motivação 14. Capacidade para trabalhar
Capacidades técnicas	Conhecimento técnico	15. Formação base relacionada com a actividade 16. Domínio do processo de inovação 17. Conhecimento do Sector
	Experiência	18. Experiência Empresarial 19. Experiência Profissional
Capacidades de gestão	Marketing	20. Capacidade para perceber as motivações dos clientes 21. Capacidade de medir o grau de satisfação dos clientes
	Finanças	22. Capacidade para negociar financiamentos 23. Capacidade para montar um sistema de controlo de gestão
	Recursos Humanos	24. Capacidade para motivar os colaboradores 25. Capacidade para avaliar colaboradores
	Estratégia	26. Capacidade para contratar empregados 27. Capacidade para conceber a estratégia da empresa 28. Capacidade para implementar a estratégia definida

**Critérios para a realização da pesquisa na**

- Não apresentaremos a empresa e ou os entrevistados em momento algum da pesquisa e ou apresentação dos resultados. Trabalharemos apenas com a coleta de dados considerando os Gestores A, B, C e D e apresentação de resultados com base no estudo de caso em uma EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA de Santa Catarina;
- Nenhuma informação estratégica ou de caráter confidencial dos participantes e ou da empresa serão apresentadas;
- A pesquisa não visa realizar julgamentos e ou classificação da organização ou dos participantes. Apenas colher dados e os relacionar com a atividade de Gerenciamento de Projeto.

#### **Informações sobre o questionário:**

- O questionário conta com 66 perguntas;
- De acordo com a escala Likert, cada pergunta possui 7 possibilidades de resposta. Sendo o número 1 a representação de menor conformidade/concordância com a questão e a opção 7 a de maior conformidade/concordância com a questão;
- Se considerar que a pergunta não se aplica, basta deixar em branco. Existem várias questões relacionadas a "sua empresa", caso não seja o proprietário, não precisa preencher.

Por fim, se estiverem confortáveis com o disposto acima, peço por gentileza que preencham o questionário em anexo e me enviem até o próximo dia **03/10**. Após isso, iniciarei a análise dos dados e enviarei em separado o resultado da Capacidade Empreendedora de cada participante por email até o dia 10/10.

Se houver dúvidas, fiquem a vontade para me contatar.

## ANEXOS

### ANEXO A QUESTIONÁRIO DO MÉTODO SKILLS PARA OBTENÇÃO DA CAPACIDADE EMPREENDEDORA

Figura 1: Questionário para aplicação do método Skills

#### QUESTIONÁRIO AOS EMPREENDEDORES

<p>Na maioria das questões neste questionário, solicita-lhe que assinale uma cruz (X) no número ( 1 2 3 4 5 6 7 ). No último tipo de questões, encontra-se uma afirmação do lado esquerdo e outra do lado direito. A sua resposta significa:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se assinalar 1 – Concorda totalmente com a resposta à esquerda</li> <li>• Se assinalar 2 – Concorda amplamente com a resposta à esquerda</li> <li>• Se assinalar 3 – Concorda parcialmente com a resposta à esquerda</li> <li>• Se assinalar 4 – A sua opinião é indiferente em relação à resposta à esquerda ou à direita</li> <li>• Se assinalar 5 – Concorda parcialmente com a resposta à direita</li> <li>• Se assinalar 6 – Concorda amplamente com a resposta à direita</li> <li>• Se assinalar 7 – Concorda totalmente com a resposta à direita</li> </ul>	

#### B Dados do Colaborador

Idade?	<input type="text"/>	anos		
Sexo?	<input type="text"/>	Masculino	<input type="text"/>	Feminino
Estado civil ?	<input type="text"/>	Solteiro (a)	<input type="text"/>	Viuvo (a)
Qual o seu nível de instrução?	<input type="text"/>	Ensino fundamental completo	<input type="text"/>	Casado (a)
	<input type="text"/>	Ensino médio completo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	Graduação - Bacharelado	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	Divorciado (a)
			<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	<input type="text"/>

1	<b>Quando tem que tomar decisões, normalmente prefere:</b>						
	1	2	3	4	5	6	7
	Fazê-lo sozinho						Procurar o conselho de outras pessoas
2	<b>As opiniões dos outros são muito importantes para Você, o que lhe permite adquirir informação e conhecimento?</b>						
	1	2	3	4	5	6	7
	Normalmente não						Certamente que sim
3	<b>Fomenta o aparecimento de novas ideias e pontos de vista, mesmo que sejam contrários aos seus:</b>						
	1	2	3	4	5	6	7
	Normalmente não						Certamente que sim
4	<b>Costuma discutir os seus erros com os outros:</b>						
	1	2	3	4	5	6	7
	Normalmente não						Certamente que sim
5	<b>O seu comportamento em eventos sociais costuma ser:</b>						
	1	2	3	4	5	6	7
	Discreto. Tenta passar despercebido						Efusivo. Normalmente é o centro das atenções
6	<b>Você intencionalmente tenta evitar situações em que tenha que conversar com pessoas que não conhece:</b>						
	1	2	3	4	5	6	7
	Sempre. Só converso quando há necessidade.						Nunca. Eu gosto de conhecer pessoas novas
7	<b>Quando lhe dão a possibilidade de fazer uma apresentação para um público numeroso:</b>						
	1	2	3	4	5	6	7
	Prefere sugerir outra pessoa, porque não gosta de fazer apresentações						Aceita de imediato
8	<b>Normalmente consegue que os outros façam as coisas tão bem quanto você próprio:</b>						
	1	2	3	4	5	6	7
	Certamente que não						Claro que sim
9	<b>Considera-se:</b>						
	1	2	3	4	5	6	7
	Mais orientado para as pessoas						mais orientado para objetivos

10	<b>Pensa que quando os outros têm problemas, então esses problemas também passam a ser seus:</b>							
	Certamente que não	1	2	3	4	5	6	7
11	<b>Quando os seus colaboradores sentem dificuldades no trabalho, pensa que:</b>							
	É necessário firmeza para que se empenham melhor para resolver os problemas	1	2	3	4	5	6	7
12	<b>Pensa que é uma pessoa:</b>							
	Que gosta de ponderar todos os prós e contras	1	2	3	4	5	6	7
13	<b>Pensa que é melhor:</b>							
	Reunir toda a informação necessária, mesmo que atrase a decisão	1	2	3	4	5	6	7
14	<b>Se fosse necessário, conseguia definir claramente o futuro do seu sector daqui a 5 anos:</b>							
	Certamente que não. Há demasiada incerteza	1	2	3	4	5	6	7
15	<b>Se fosse necessário, conseguiria definir claramente o futuro da sua empresa daqui a 5 anos:</b>							
	Certamente que não, depende de muitos factores	1	2	3	4	5	6	7
16	<b>Considera que tem a capacidade para identificar alterações no padrão de consumo do mercado?</b>							
	Certamente que não, depende de muitos factores	1	2	3	4	5	6	7
17	<b>Até ao momento, considera que a estratégia da sua empresa tem sido:</b>							
	Acompanhar a concorrência nas inovações introduzidas	1	2	3	4	5	6	7
18	<b>Qual a importância que atribui ao cumprimento dos compromissos perante terceiros:</b>							
	Importante, desde que não surjam outras prioridades	1	2	3	4	5	6	7

19	<b>Quando faz uma promessa, que não pode cumprir:</b>							
	Se esquece e espera que o outro esqueça também	1	2	3	4	5	6	7
20	<b>Para você, o cumprimento de prazos perante os clientes é:</b>							
	Uma referência. Se não for possível entregar, paciência	1	2	3	4	5	6	7
21	<b>Você é uma pessoa que quando decide fazer alguma coisa, vai fazer e nada nem ninguém o pode impedir?</b>							
	Certamente que não	1	2	3	4	5	6	7
22	<b>Mesmo que as pessoas lhe digam que não é possível fazer uma determinada tarefa, mesmo assim continua por fazer por si próprio:</b>							
	Certamente que não	1	2	3	4	5	6	7
23	<b>Considera-se um bom perdedor?</b>							
	Certamente que não	1	2	3	4	5	6	7
24	<b>Você gosta de iniciar um projeto, sem saber todos os problemas potenciais?</b>							
	Certamente que não	1	2	3	4	5	6	7
25	<b>Na sua atividade, Você tendencialmente:</b>							
	Joga pelo seguro. "Mais vale um pássaro na mão que dois voando"	1	2	3	4	5	6	7
27	<b>Você costuma precisar de uma explicação detalhada e completa, antes de iniciar uma tarefa?</b>							
	Certamente que não	1	2	3	4	5	6	7

28	Considera-se uma pessoa							
	Reativa	1	2	3	4	5	6	7
29	Considera-se uma pessoa com uma criatividade muito superior aos outros							
	Certamente que não	1	2	3	4	5	6	7
30	Com que frequência você transforma as suas ideias ou de outros em novos processos ou produtos?							
	Ocasionalmente	1	2	3	4	5	6	7
31	A sua empresa:							
	Inova quando é necessário	1	2	3	4	5	6	7
32	Como classifica os seus principais produtos ou serviços relativamente ao seu carácter inovador?							
	Sem carácter inovador	1	2	3	4	5	6	7
33	O desenvolvimento da sua empresa deveu-se ao carácter inovador que introduziu no mercado?							
	não	1	2	3	4	5	6	7
34	Quanto investidores você acha que um negócio deve ter?							
	Nenhum, apenas os sócios da empresa	1	2	3	4	5	6	7
35	Qual a sua perspectiva sobre a distribuição de dividendos							
	Devem ser para os empregados; porque foram eles que tornaram os lucros possíveis	1	2	3	4	5	6	7

36	<b>Se tiver que fazer um investimento para o crescimento da empresa, e não tiver os meios necessários, considera que:</b>							
	Deve arrasar o investimento até ter disponibilidade para o efetuar	1	2	3	4	5	6	7
37	<b>Quando se defronta com projetos que se prolongam mais do que o previsto, como reage:</b>							
	Se possível abandona o projeto e se debruça sobre os outros	1	2	3	4	5	6	7
38	<b>Sente-se motivado em participar de projetos que sabe que vão demorar entre 5 a 10 anos para concluir?</b>							
	Certamente que não. Prefiro projetos mais curtos	1	2	3	4	5	6	7
39	<b>Quando alguma coisa vai mal, procura encontrar os aspectos positivos dessa situação?</b>							
	Muito raramente	1	2	3	4	5	6	7
40	<b>Considera-se uma pessoa:</b>							
	Trabalhadora o suficiente	1	2	3	4	5	6	7
41	<b>Como definiria a sua capacidade de organização:</b>							
	Muito reduzida - Aliás a secretária está sempre cheia de papéis	1	2	3	4	5	6	7
42	<b>Para si, um bom colaborador é:</b>							
	Um funcionário muito empenhado	1	2	3	4	5	6	7
43	<b>Como relaciona a sua formação com a atividade da sua empresa:</b>							
	Não tem qualquer relação	1	2	3	4	5	6	7

44	<b>Domina tecnicamente todas as fases subjacentes à concepção e produção dos seus produtos ou serviços?</b>						
	1 Certamente que não	2	3	4	5	6	7 Certamente que sim
45	<b>Como classifica os seus conhecimentos sobre o mercado onde atua?</b>						
	1 Conhece parcialmente	2	3	4	5	6	7 Conhece em profundidade, desde os clientes aos concorrentes
46	<b>No início de atividade, como classificaria os seus conhecimentos sobre o mercado onde ia atuar?</b>						
	1 Conhecia parcialmente	2	3	4	5	6	7 Conhecia em profundidade, desde os clientes aos concorrentes
47	<b>Como classifica a sua experiência empresarial anterior à presente empresa?</b>						
	1 Nenhuma	2	3	4	5	6	7 com muitos anos
48	<b>Quantas empresas criou antes da presente?</b>						
	1 Nenhuma	2	3	4	5	6	7 Muitas empresas
49	<b>Como classifica a sua experiência profissional anterior à presente empresa?</b>						
	1 Nenhuma	2	3	4	5	6	7 Com muitos anos
50	<b>Quantos anos você trabalhou no setor ou área técnica da presente empresa antes de a ter criado?</b>						
	1 Nenhuma	2	3	4	5	6	7 Muitos anos
51	<b>Como classifica a sua capacidade para identificar as necessidades dos clientes e o seu grau de conhecimento do processo de compra</b>						
	1 Reduzida. Essas funções são desempenhadas por outras pessoas ou por consultores	2	3	4	5	6	7 Muito elevada. Sou eu que desempenho essas funções na empresa

52	<b>Como classifica a sua capacidade para medir o grau de satisfação dos clientes?</b>							
	Reduzida. Essas funções são desempenhadas por outras pessoas ou por consultores	1	2	3	4	5	6	7
53	<b>Como classifica o seu domínio das demonstrações financeiras?</b>							
	Reduzido. Essas funções são desempenhadas por outras pessoas ou por consultores	1	2	3	4	5	6	7
54	<b>No início de atividade, como classificaria o seu domínio das demonstrações financeiras?</b>							
	Nenhum	1	2	3	4	5	6	7
55	<b>Com que frequência você negocia os financiamentos necessários à sua empresa?</b>							
	Raramente. Essas funções são desempenhadas por outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7
56	<b>Quando inicia uma tarefa, costuma:</b>							
	Pensar no que tem a fazer de imediato, e atuar quando necessário	1	2	3	4	5	6	7
57	<b>Como classifica a sua capacidade para montar um sistema de controle de gestão na empresa?</b>							
	Reduzida. Essas funções são desempenhadas por outras pessoas ou por consultores	1	2	3	4	5	6	7
58	<b>Como é que classifica atualmente a motivação dos seus colaboradores?</b>							
	Passiva	1	2	3	4	5	6	7
59	<b>Como você mede atualmente o desempenho dos seus colaboradores?</b>							
	Apenas por meio da minha opinião pessoal	1	2	3	4	5	6	7

Como classifica a sua capacidade para contratar empregados?								
60	1	2	3	4	5	6	7	Muito elevada. Sou eu que desempenho essas funções na empresa
	Reduzida. Essas funções são desempenhadas por outras pessoas ou por consultores							
61	1	2	3	4	5	6	7	Muito elevados
	Reduzidos							
Como classifica a sua capacidade para conceber a estratégia da empresa?								
62	1	2	3	4	5	6	7	Muito elevada. Sou eu que desempenho essas funções na empresa
	Reduzida. Essas funções são desempenhadas por outras pessoas ou por consultores							
Como classifica a sua capacidade para implementar uma estratégia definida?								
63	1	2	3	4	5	6	7	Muito elevada. Sou eu que desempenho essas funções na empresa
	Reduzida. Essas funções são desempenhadas por outras pessoas ou por consultores							
Considera que relativamente à estratégia que foi definida para a empresa:								
64	1	2	3	4	5	6	7	Toda a estratégia tem sido implementada exatamente como foi definida
	O grau de concretização é muito reduzido							
Quantas horas por dia se dedica em média à sua empresa:								
65	1	2	3	4	5	6	7	muitas horas
	2 ou menos horas							
Quantas horas por dia dedicou em média à sua empresa no início de atividade:								
66	1	2	3	4	5	6	7	muitas horas
	2 ou menos horas							

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).